

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم إدارة الأعمال

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس

بغنوان :

الأثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية

**The mediating effect of dynamic capabilities in the relationship between  
human resource information systems and competitive capabilities**

دراسة على عينة من البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم

إعداد الطلاب :

1- الطيب محمدنور ابراهيم ابكر

2- لؤي علي محمد علي

3- ماب محمد عمر احمد

4- نفيسة الطيب حسن السماني

5- نمارق شهاب حلمي دسوقي

إشراف الدكتورة :

د. مزاهر عبد الرحيم نصر خيرى

1444هـ \_ 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستهلال

قال الله تعالى : { يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الاية (11)

# إِهْدَاء

إلى من قال لهما الله في كتابه العزيز {وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا}

أمي الحبيبة ... أبي الحبيب

أهديكم ثمرة جهدي ... ثمرة صبركم ودعمكم لي ... داعية الله عز وجل أن يمد في  
عمركم وأن يعطيكم من الصحة والعافية أضعاف ما أعطيتم لي من مسانده في حياتي

...

# شكرتكم

الحمد لله رب العالمين حمد يليق بجلال وجهه و عظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آل و صحبه و سلم . نحمد الله و نشكراولا و اخيرا علي توفيقه لنا بآتمام هذا الجهد المتواضع. الذي نسال الله العلي القدير ان ينتفع به، أما بعد ... فإنه لا يسعنا بعد إنجاز هذه الدراسة إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من:

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا واساتذتها الاجلاء ، لما أسدوه لنا من توجيه وتعليم، أسهم في إخراج هذه الدراسة على الوجه الذي هي عليه جزاكم الله عنا خيرا.

الفاضله المشرفه على هذه الدراسة الدكتورة مراه عبد الرحيم نصر خيري، لتفضلها بالإشراف على هذه الدراسة، فكانت نعم المعلمة وخير العون على الدوام، فقد أعطتنا من وقتها الكثير من أجل تنقيح الدراسة وتصويب مادتها، ولم تقصر في إسداد النصح والإرشاد، مما كان له الأثر الكبير في تذليل الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة، فلها منا جزيل الشكر الموصول بالدعاء.

ونتقدم بوافر الشكر للاستاذ الجليل مبارك محمدينور ابراهيم ابكر لجهده المقدر ومساندته لنا في هذا العمل. كما ونتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

لما بذلوه من جهد في قراءة دراستنا، ولما يقدمونه من توجيهات وآراء تسهم في تقويم ما يبدو فيه عوج، ومعالجة ما بها من قصور، فشكرا جزيلا لهم.

كما و نتقدم بالشكر الي كل من شاركه في تحكيم اداة الدراسة

أسأل الله أن يتقبل منا هذا العمل خالصاً لوجهه، وأن ينفعنا به، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

والله ولي التوفيق

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) بأبعاده (نظم معلومات التخطيط نظم معلومات التعيين ، نظم معلومات التعويض ، نظم معلومات التدريب) وتحقيق القدرات التنافسية (CC) بأبعادها (الاستجابة و المرونة) من خلال التأثير الوسيط للقدرة الديناميكية (DC) بأبعاده (قدرة التعلم ، قدرة الاستشعار ، قدرة التكامل) في عينة من البنوك التجارية السودانية في ولاية الخرطوم . إعتمدت علي الدراسات السابقة في بناء النموذج والذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة ، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت الدراسة علي اسلوب العينة الإحتمالية الميسرة ، حيث كانت الاستبانة أداة الرئيسية لمجتمع الدراسة وتم توزيع 200 استبانة علي مدراء و رؤساء الاقسام و نوابهم من البنوك المستهدفة ، و كانت نسبة الاسترداد ( 100%)، حيث اعتمدت 197 عينة. ولتحليل البيانات التي تم الحصول عليها تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) مع برنامج (AMOS) . أظهرت النتائج أن (DC) يتوسط العلاقة بين (HRIS) و (CC)، حيث أن جميع أبعاد (DC) كان لها تأثير مباشر وكبير على (CC) و (HRIS). تساهم نتائج هذه الدراسة في الأدبيات المتعلقة بالدور الوسيط لل (DC) في تعزيز فعالية (HRIS) في المنظمات. وتوصي الدراسة بضرورة أن يستثمر المدراء في البنوك التجارية السودانية في تطوير (HRIS) الخاص بهم وتعزيز (DC) لمنظمتهم. بناءً على النتائج ، تم تقديم العديد من التوصيات لتحسين فعالية (HRIS) و (DC)، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتشجيع الموظفين علي تبادل المعرفة وكذلك تعزيز التكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات الذي بدوره يمكن ان يؤدي الي اتخاذ قرارات افضل وميزة تنافسية داخل المنظمة ويمكن أن تسهم هذه التوصيات في تحسين (CC) للبنوك التجارية السودانية والمنظمات الأخرى في المنطقة.

**الكلمات الافتتاحية:** نظم معلومات الموارد البشرية - القدرات ديناميكية - القدرات التنافسية - البنوك التجارية السودانية - الصناعة المصرفية.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the relationship between the use of the human resources information system (HRIS) with its dimensions (planning information systems, appointment information systems, compensation information systems, training information systems) and the achievement of competitive capabilities (CC) with its dimensions (responsiveness and flexibility) through the mediating effect of the dynamic ability (DC) with its dimensions (learning ability sensing ability, integration ability) in a sample of Sudanese commercial banks in Khartoum State. It relied on previous studies in building the model through which the hypotheses of the study were formulated, and the analytical descriptive approach was used. The study also relied on the convenience probability sampling method, where the questionnaire was the main tool for the study community, and 200 questionnaires were distributed to managers and heads of departments and their deputies from targeted banks, and the recovery rate was (100%), as 197 samples were approved. To analyze the obtained data, structural equation modeling (SEM) was used with AMOS software. The results showed that (DC) mediates the relationship between HRIS and (CC), as all dimensions of (DC) had a direct and significant effect on (CC) and HRIS. The findings of this study contribute to the literature regarding the mediating role of (DC)s in enhancing the effectiveness of (HRIS) in organizations. The study recommends that managers in Sudanese commercial banks should invest in developing their own (HRIS) and strengthening the (DC) of their organizations. Based on the results, several recommendations were made to improve the effectiveness of (HRIS) and (DC), promote a culture of continuous learning and encourage employees to exchange knowledge as well as enhance integration and coordination between various departments, which in turn can lead to better decision-making and competitive advantage within the organization. These recommendations can contribute to improving (CC). Sudanese commercial banks and other organizations in the region.

**Keywords:** Human Resources Information Systems - Dynamic Capabilities - Competitive Capabilities - Sudanese Commercial Banks - Banking Industry.

## الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى	م
أ	الاستهلال	1
ب	الاهداء	2
ت	الشكر و التقدير	3
ث	المستخلص	4
ج	ABSTRACT	5
خ	قائمة المحتويات	6
د	قائمة الجداول	7
ذ	قائمة الاشكال	8
<b>قائمة المحتويات</b>		
<b>الفصل الاول (الإطار العام للدراسة)</b>		
1	مقدمة	9
2	مشكلة الدراسة	10
3	أسئلة الدراسة	11
4	أهداف الدراسة	12
4	أهمية الدراسة	13
5	حدود الدراسة	14
5	هيكل الدراسة	15
6	التعريفات الاجرائية	16
<b>الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)</b>		
7	مقدمة	18
7	المبحث الاول: نظم معلومات الموارد البشرية	19
30	المبحث الثاني: القدرات الديناميكية	20
37	المبحث الثالث: القدرات التنافسية	21



45	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة	22
<b>الفصل الثالث (الإطار المنهجي للدراسة)</b>		
47	مقدمة	23
47	نظرية الدراسة	24
51	تفسير نظرية الدراسة	25
52	نموذج الدراسة	26
52	فرضيات الدراسة	27
55	تطوير فرضيات الدراسة	28
56	منهج الدراسة	29
56	مجتمع الدراسة	30
56	نبذة عن مجتمع الدراسة	31
58	عينة الدراسة	32
58	مصادر جمع المعلومات	33
59	أداة الدراسة	34
60	مزايا الاستبانة	35
60	الاختبار المبدئي لأداة جمع البيانات	36
67	الإحصاء الوصفي	37
67	أساليب الإحصاء الوصفي	38
67	صدق وثبات الاستبانة	39
68	الإختبارات الاحصائية	40
69	إجراءات الدراسة	41
<b>الفصل الرابع (الدراسة الميدانية و التحليل)</b>		
70	مقدمة	42
70	التحليل الاحصائي للخصائص الديمغرافية	43
78	نتائج الدراسة	44
96	تحليل العامل الاستكشافي و التوكيدي	45
125	ملخص اختبار فرضيات الدراسة	46
<b>الفصل الخامس (النتائج و التوصيات)</b>		
128	مقدمة	47
128	مناقشة النتائج	48

131	الإثراء النظري و التطبيقي	49
131	مقترحات ببحوث مستقبلية	50
132	التوصيات	51
133	محددات الدراسة	52
134	خاتمة	53
135	المراجع	54
142	الملاحق	55

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	المحتوي	م
6	التعريفات الاجرائية	(1.1)
29	تصحيح أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية	(1.2)
31	تعريفات للقدرات الديناميكية	(2.2)
36	تصحيح أبعاد القدرات الديناميكية	(3.2)
44	تصحيح أبعاد القدرات التنافسية	(4.2)
58	عدد أفراد مجتمع الدراسة	(1.3)
59	مقياس ليكرت الخماسي	(2.3)
60	مقياس التصحيح لمقياس ليكرت الخماسي	(3.3)
61	الاختبار المبدئي لاداة الدراسة	(4.3)
70	معدل استجابة المبحوثين	(1.4)
71	افراد العينة وفقا للجنس	(2.4)
72	أفراد العينة وفقا للفئة العمرية	(3.4)
73	أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي	(4.4)
74	أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	(5.4)
76	أفراد العينة وفقا للدرجة الوظيفية	(6.4)
77	أفراد العينة وفقا للبنك	(7.4)
78	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التخطيط	(8.4)
80	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعيين	(9.4)

82	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعويض	(10.4)
84	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التدريب	(11.4)
86	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التعلم	(12.4)
88	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة الإستشعار	(13.4)
90	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التكامل	(14.4)
92	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الإستجابة	(15.4)
94	المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المرونة	(16.4)
96	اختبار KMO and Bartlett's لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	(17.4)
96	شرح التباين الكلي لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	(18.4)
98	مصفوفة العوامل لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	(19.4)
101	اختبار KMO and Bartlett's لمحور القدرات الديناميكية	(20.4)
101	شرح التباين الكلي لمحور القدرات الديناميكية	(21.4)
102	مصفوفة العوامل لمحور القدرات الديناميكية	(22.4)
105	اختبار KMO and Bartlett's لمحور القدرات التنافسية	(23.4)
105	شرح التباين الكلي لمحور القدرات التنافسية	(24.4)
106	مصفوفة العوامل لمحور القدرات التنافسية	(25.4)
109	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية	(26.4)
110	العلاقة بين التخطيط والاستجابة	(27.4)
111	العلاقة بين التخطيط والمرونة	(28.4)
112	العلاقة بين التعيين والاستجابة	(29.4)
113	العلاقة بين التعيين و المرونة	(30.4)
114	العلاقة بين التعويض والإستجابة	(31.4)
115	العلاقة بين التعويض و المرونة	(32.4)
116	العلاقة بين التدريب والاستجابة	(33.4)
117	العلاقة بين التدريب والمرونة	(34.4)
118	العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية	(35.4)
119	مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية	(36.4)

121	العلاقة بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية	(37.4)
122	مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية	(38.4)
125	ملخص اختبار الفرضيات	(39.4)
147	الدراسات السابقة	(1.5)
163	محكمي الاستبانة	(2.5)
<b>قائمة الاشكال</b>		
رقم الصفحة	المحتوي	م
10	مكانة نظام معلومات الموارد البشرية ضمن إطار نظم المعلومات الإدارية	(1.2)
13	نظام معلومات الموارد البشرية	(2.2)
24	قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية	(3.2)
32	مفهوم القدرات التنظيمية الديناميكية	(4.2)
42	نظام تكوين القدرة التنافسية	(5.2)
52	نموذج الدراسة	(1.3)
71	أفراد العينة وفقا للجنس	(1.4)
72	أفراد العينة وفقا للفئة العمرية	(2.4)
73	أفراد العينة وفقا للمستوي التعليمي	(3.4)
75	أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	(4.4)
76	أفراد العينة وفقا للوظيفة	(5.4)
77	أفراد العينة وفقا للبنك	(6.4)
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التخطيط	(7.4)
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعيين	(8.4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعويض	(9.4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التدريب	(10.4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التعلم	(11.4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة الإستشعار	(12.4)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التكامل	(13.4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد الإستجابة	(14.4)

95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المرونة	(15.4)
99	نموذج Scree plot لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	(16.4)
100	التحليل العامل التأكيدي لمحور نظم معلومات الموارد البشرية	(17.4)
103	نموذج Scree plot لمحور القدرات الديناميكية	(18.4)
104	التحليل العامل التأكيدي لمحور القدرات الديناميكية	(19.4)
107	نموذج Scree plot لمحور القدرات التنافسية	(20.4)
108	التحليل العامل التأكيدي لمحور القدرات التنافسية	(21.4)
124	القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية	(22.4)

# الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

### 0.1 تمهيد:

يحتوي هذا الفصل علي مشكلة الدراسة من حيث المقدمة و المشكلة و تساؤلاتها والفجوات التي سوف تغطيها هذه الدراسة، أهداف الدراسة ،أهمية الدراسة النظرية و العملية، حدود الدراسة (الموضوعية- البشرية - المكانية - الزمانية) و هيكل الدراسة و اخيرا التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة و ابعادها.

### 1.1 المقدمة:

تشهد الآونة الأخيرة في المؤسسات تحولات كبيرة ومتسارعة لإحداث طرق جديدة للنمو والتوسع وهذا بسبب المنافسة في تلبية احتياجات عملائها ومورديها و اصحاب المصلحة بين المؤسسات الخدمية ، وقد أدى كل من الزيادة في حجم المنظمات وتعدد أنشطتها الإدارية وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى زيادة اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب من أجل القيام بمهامها واتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية. لذلك تحرص المنظمة على أن يكون لها نظام معلومات متطور، وهذا ما أدى إلى زيادة الوعي بأهمية المعلومات وزيادة الحرص على استثمارها على صعيد الموارد البشرية.

وبسبب المنافسة الحادة التي يشهدها هذا العصر أصبح من الصعب على المؤسسات التي ليس لها نظام معلومات موارد بشرية فعال لمواجهة والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع ، الامر الذي يحتم على المؤسسات توجيه اهتماماتها نحو بناء وتطوير نظام معلومات موارد بشرية يضمن استمرارها وتفوقها على منافسيها .وأمام هذا الوضع يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية و الذي حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين لما يلعبه من دور هام في تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها المنظمة بكفاءة وفعالية وبالتالي اكتساب قدرة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار (هازل و طالب،2017) و ذكر (Sadiq , khan , Ikhlq , & Mujtaba, 2013) ان السوق يحتاج الي ادوات قوية مثل نظم معلومات الموارد البشرية للمنافسة علي مستوى عال بما يكفي لتلبية توقعات العملاء .

تعد القدرات الديناميكية وسيلة رئيسية تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية لتحقيق اهدافها التي تتمكن من خلالها خدمة المجتمع الذي تعمل فيه ، واصبح لزاما عليها ان تعي وتحدد بدقة قدراتها الديناميكية للبقاء في ظل هذه التحديات .

ذكر (Jahan,2014) ان نظام معلومات الموارد البشرية هو متغير مهم يساعد الشركات على الوصول الى قدرات ديناميكية افضل مما يؤدي بعد ذلك الى اكتساب ميزة تنافسية ، علاوة على ذلك اثبت (Iris and Vikas, 2011) ان الشركات يمكن ان تكتسب قدرا كبيرا من القدرات الديناميكية باستخدام تقنيات التعلم الالكتروني لتحسين المشاركة والتعلم. وذكروا ايضا ان استخدام التعلم الالكتروني لتطوير قنوات لمشاركة المعرفة عبر المؤسسة يساعد على ضمان التميز والقدرة التنافسية من خلال زيادة مستوى القدرات الديناميكية التي تشتد الحاجة اليها. واقترح (Markova, 2012) ان نظام معلومات الموارد البشرية هو عامل رئيسي في بناء القدرات الديناميكية من خلال تعزيز وتدوين و نشر العمليات المعتمدة على المسار وضمان نجاح الشركة .

و عليه تسعى هذه الدراسة الى تسليط الضوء على نظم معلومات الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق قدرة تنافسية ، وتحليل العلاقة بينهما في ظل وجود القدرات الديناميكية كمتغير الوسيط و ذلك بالتطبيق علي عينة من البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تلعب نظم معلومات الموارد البشرية دورا أساسيا في صناعة القرارات المتعلقة بالموارد البشري كما تعتبر ذات أهمية بالغة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية للحصول على القدرة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرار. وكما تعاني البنوك التجارية السودانية من العديد من المشكلات المتمثلة في ضعف الأداء العام، وعدم الإهتمام بمخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، وعدم تسليط الضوء على الموارد البشرية كقوة يمكن أن يستفاد منها البنوك في اكتساب قدرات تنافسية ، وتعنى هذه الدراسة بدراسة الدور الوسيط للقدرات الديناميكية (التعلم ، الاستشعار، التكامل) في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية (نظم معلومات التخطيط ، نظم معلومات التعيين ، نظم معلومات التعويض، نظم معلومات التدريب) و القدرات التنافسية (الاستجابة ، المرونة) في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم ، والتي تعاني من ضعف نظام معلومات مواردها البشرية مما يقلل من قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي (الفتاح،2020)

وبمراجعة الادبيات السابقة نجد ان معظم الدراسات تناولت نظم معلومات الموارد البشرية مع الميزة التنافسية كما في دراسة (Elayan, Sleimi, 2021) و دراسة (هازل و طالب،2017) و دراسة (باسيمان،2020) و كذلك مع فاعلية الاداء الامني كما في دراسة (المشاقبة،2017) و مع الولاء التنظيمي في دراسة (الروسان و العموش،2013) ومع اداء العاملين كما في دراسة (اسلام،2016) و تناولتها مع الاداء البشري في دراسة (جبيرات،2015) ، و لكن توجد ندرة في الدراسات التي تناولت نظم معلومات الموارد البشرية مع القدرات التنافسية

اما فيما يتعلق بالقدرات التنافسية و ابعادها نجد ان عدد من الدراسات تناولتها كمتغير تابع ايضا مثل دراسة (مندحاوي ،2016) بابعاد الجودة، المرونة، التكلفة و تناولت دراسة ( ابراهيم و بابكر،2018) نفس الابعاد بالاضافة لبعدي التسليم ، الابداع ، و دراسة (صقور،2021) ناقشت ابعاد الجودة و التكلفة ايضا بالاضافة الي السرعة و الوقت ، الكفاءة، الاستجابة كما ان دراسة (غرابية، 2018) تناولت بعد السرعة اضافة للمرونة و الدقة ، ودراسة (نزال،2016) بابعاد قدرة استراتيجية ،علامة تجارية معروفة ، قدرة تكنولوجيا ، قدرة سلسلة القيمة . و ناقشت دراسة (جمال،2019) القدرات التنافسية كدور وسيط في العلاقة بين عملية تخطيط السيناريو و الاداء التنافسي بابعاد راس المال البشري، السمعة، القدرات التكنولوجية الا ان دراستنا تفردت بتناولها لبعدي الاستجابة و المرونة معا نظرا لصعوبة وجودهما في الدراسات معا.

و نجد ان معظم الدراسات طبقت في القطاع الصناعي مثل دراسة (هازل و طالب،2017) التي تناولت دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية و (سارة،2020) ناقشت الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في العلاقة بين ادارة المواهب و التمييز و دراسة (عارف،2017) تناولت الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية و الرقابة التنظيمية ، اما دراسة (باسيمان،2020) ناقشت اثر نظم معلومات الموارد البشرية و راس المال البشري و علاقتة بالميزة التنافسية قد طبقت في القطاع السياحي ، ودراسة (المرشد،2015) تحدثت عن اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي اداء العاملين و دراسة (Elayan, Sleimi, 2021) ناقشت اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي الميزة التنافسية و الدور الوسيط للقدرات الديناميكية و كلاهما في القطاع الخدمي التعليمي ، و بالتالي توجد ندرة في الدراسات التي طبقت في القطاع الخدمي و خاصة البنوك، وهذا ما حاولت ان تركز عليه هذه الدراسة .

### 3.1 أسئلة الدراسة :

تسعى العديد من البنوك التجارية السودانية الي تعظيم دور القدرات الديناميكية و نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق القدرات التنافسية خصوصا في ظل المتغيرات العالمية و التحديات الحديثة و من المتوقع ان يتعاظم دورها في المستقبل القريب نظرا لتاثيرها علي الاسواق و اداء المؤسسات و قدراتها التنافسية .

إن الغرض من هذه الدراسة هو اختبار الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية و يمكن تحقيق هذا الغرض من خلال الاجابة علي الاسئلة التالية:-

- 1- هل هنالك اثر لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية (الاستجابة- المرونة) في البنوك التجارية السودانية ؟
- 2- هل هنالك اثر لنظام معلومات الموارد البشرية في القدرات الديناميكية (التعلم - الاستشعار- التكامل) في البنوك التجارية السودانية ؟
- 3- هل هنالك اثر لابعاد القدرات الديناميكية في تحقيق القدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية ؟



4- هل هناك اثر وسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية ؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- 1- تسليط الضوء علي مختلف المفاهيم الاساسية المتعلقة بنظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية و التنافسية.
- 2- تحديد اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي القدرات التنافسية بالبنوك التجارية السودانية.
- 3- تحديد اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي القدرات الديناميكية بالبنوك التجارية السودانية.
- 4- تحديد اثر القدرات الديناميكية علي القدرات التنافسية بالبنوك التجارية السودانية.
- 5- تحديد اثر القدرات الديناميكية علي العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية بالبنوك التجارية السودانية.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم في إدارة الاعمال وهو متعدد الجوانب و يتمثل في نظم معلومات الموارد البشرية ،القدرات الديناميكية ،و القدرات التنافسية في البنوك التجارية في ولاية الخرطوم التي يمكن لها أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة .

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أنها تعد إحدى الدراسات الادارية التي تتناول إختبار العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية ، القدرات الديناميكية ، و القدرات التنافسية، وبالتالي فإن الامر يستدعي النظر إلى أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية وكما يلي:

#### الأهمية النظرية:

1- تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوع مهم للمجالات الادارية ويتمثل في المساهمة في سد الفجوة التي اغفلتها الدراسات السابقة خاصة في السودان بمدى تاثير نظم معلومات الموارد البشرية علي القدرات التنافسية و الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في البنوك التجارية السودانية.

التي تعد السبيل الوحيد أمام تطور البنوك التجارية السودانية في ولاية الخرطوم واستمراريتها. كما أنها تقدم واقع تلك الجوانب وتقييم درجة فاعليتها.

2- و المساهمة في المجالات العلمية و المعرفية لمكتبة جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا بهذا البحث، وأن تكون هذه البحث منطلق لدراسات أخرى أكثر عمقاً في المجال.

## الأهمية العملية:

وعملياً فإن أهمية هذه الدراسة تتبع من كونها تتصدى لموضوع اختبار الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية، وفي إطار يعالج الثغرات وأوجه القصور والخلل في الدراسات المعاصرة، وذلك من خلال الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية. كما تأتي أهمية الدراسة لكونها تدرس واقع البيئة السودانية التي تواجه فيها البنوك التجارية منافسة شديدة. إضافة إلى قلة الدراسات في البيئة السودانية التي تصدت لدراسة العلاقة بين ثلاثة متغيرات مهمة نظم معلومات الموارد البشرية، القدرات الديناميكية، القدرات التنافسية. وبناء عليه، فإن الدراسة تكتسب أهميتها من واقع

إرتباطها بالبيئة السودانية و خاصة بيئة البنوك التجارية. كما أن أهمية هذه الدراسة تظهر من خلال الاستفادة الجهات الاتية من نتائجها:

1- متخذي القرار في البنوك التجارية السودانية المبحوثة الذين يمكن لهم الاستفادة من نتائجها ومقترحاتها في معرفة ما هو مطبق لديها وما يستوجب تطبيقه، حيث أن تبني نظم معلومات الموارد البشرية من شأنه أن يعزز من توجهات البنوك التجارية لتحقيق أولويات تنافسية.

2- الاداريين، والمسؤولين حيث أنها تسهم بتزويدهم بالمعلومات والخبرة والكفاءة للتعامل مع البيئة المتغيرة و المعوقات التي تحول دون تبني نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية باستخدام الاليات والحلول المناسبة لهذه والبنوك

### 6.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الاتي :

- **الحدود الموضوعية :** إقتصرت هذه الدراسة على تناول متغيرات الدراسة المتمثلة في نظم معلومات الموارد البشرية والقدرة التنافسية والقدرة الديناميكية والبنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم.
- **الحدود البشرية :** طبقت هذه الدراسة على افراد الادارة العليا ( المدراء - نواب المدراء - مدراء الفروع - رؤساء الاقسام ) داخل القطاع المصرفي السوداني.
- **الحدود المكانية :** البنوك التجارية السودانية المعرفه بولاية الخرطوم.
- **الحدود الزمانية :** تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال (2022-2023)

### 7.1 هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة الى خمس فصول، الفصل الاول يحتوي علي الإطار العام للدراسة، أما الفصل الثاني الإطار النظري ويتناول اربعة مباحث هم المبحث الاول نظم معلومات الموارد البشرية، المبحث الثاني القدرات الديناميكية، المبحث الثالث

القدرات التنافسية و المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة ، أما الفصل الثالث يشتمل علي منهجية الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة، أما الفصل الرابع يتناول الدراسة الميدانية و التحليل، واخيرا الفصل الخامس يتكون من مناقشة النتائج والتوصيات بالاضافة الي المراجع و الملاحق.

## 8.1 الجدول (1.1) التعريفات الإجرائية:

المصدر	التعريف الإجرائي	المصطلح
(عبد المطلب،2011)	"خليط من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع و تحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري "	نظم معلومات الموارد البشرية
(نزال، 2016)	"مجموعة من القدرات والقابليات التي تتمتع بها المنظمة و التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس النشاط "	القدرات التنافسية
(Teece ,2010)	"تعرف بأنها قدرة المنظمة على إستشعار الفرص والتحديات البيئية واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها.	القدرات الديناميكية
(هاشم ، 1996)	"هي تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل."	نظم معلومات التخطيط
(خيضر و ياسين ، 2009)	"مدي توفر البيانات المتعلقة بالافراد المراد اختيارهم للتوظيف او التعيين طبقا لطبيعة المؤهلات و الكفاءات و المهارات المطلوبة للعمل"	نظم معلومات التعيين
(بن طاطة ، 2017)	" هي جميع المكافآت التي تقدمها الادارة للعاملين مقابل انجاز الاعمال والمهام المختلفة في المنظمة تتضمن عناصر عديدة كالاجر الثابت والحوافز "	نظم معلومات التعويض
(القيروني، 2010)	"هو زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة ، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها و برسالتها"	نظم معلومات التدريب
(Ofoegbu,Obrenovic and Akhunjonov, 2018)	"هو قدرة المنظمة علي توليد المعرفة و اكتسابها و تبادلها"	قدرة التعلم

## الفصل الثاني

(المصري و طافش، 2020)	"هي عبارة عن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات و الاعتماد علي الاساليب العلمية في دراسة تاثير التغيرات البيئية علي المنظمة "	قدرة الاستشعار
(Pavlou&El sawy,2011)	"هو القدرة علي الجمع بين المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للمنظمة"	قدرة التكامل
(William,2006)	"وتعني المرونة و السرعة في التغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتجات و التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون "	الاستجابة
(Acharya,2019)	"هي قدرة المنظمة علي التكيف مع المتغيرات البيئية الجوهرية و الغير مؤكدة و السريعة و التي لها تاثير كبير علي اداء تلك المنظمة"	المرونة

## الإطار النظري للدراسة

### 0.2 تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة الإطار النظري حيث يتم من خلالها تحقيق أول أهداف هذه الدراسة ألا وهو التعرف علي مفاهيم متغيرات هذه الدراسة و تم تقسيم هذا الفصل الي أربعة مباحث حيث يتم في المبحث الاول التعرف علي مفاهيم حول نظم معلومات الموارد البشرية وفي المبحث الثاني يتم تناول القدرات الديناميكية بتعريفاتها و مفاهيمها أما في الفصل الثالث سوف يتم التطرق الي القدرات التنافسية من خلال معرفه تعريفها و أهدافها وغيرها من المفاهيم الاخري أما في المبحث الرابع سوف نتحدث عن العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة.

المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية.

المبحث الثاني: القدرات الديناميكية.

المبحث الثالث: القدرات التنافسية.

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### 1.2 المبحث الاول: نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS):

شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطورا واضحا في الفكر والتطبيقات الإدارية بصورة عامة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصة ، ومن بين أهم التطبيقات التي إنبتقت عن ثورة الأنظمة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية . إذ يعد هذا الأخير انعكاسا واضحا لإهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد.

تعد نظم المعلومات مصدر أساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية إتخاذ القرار الرشيد ، حيث تعكس المعلومات التفاعل الذي يحدث في بيئة المنظمة الداخلية ، وبين المنظمة والبيئة الخارجية بجميع ما فيها من مؤثرات. وقبل التطرق لمفهوم نظم المعلومات الموارد البشرية سنقوم بإيضاح بعض المصطلحات المرتبطة به (بن طاعة، 2018)

**النظام :** يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الإستعمال في مختلف المجالات الإقتصادية الإجتماعية السياسية... الخ . وهو مصطلح منبثق أساسا من كلمة systema اليونانية التي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معان جديدة ودلالات مختلفة لوصف مختلف الظواهر الإدارية ، الفنية ، العلمية والظواهر الأخرى . وهناك تعريفات عدة للنظام من بينها:

- النظام هو "مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل فيها العلاقات مع بعضها وبين النظام الذي يضمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي." (المقابلة، 2013)

- كما يمكن تعريف النظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا ، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدف مشترك." (الحمدى وآخرون، 2005)

**المعلومات :** أما مصطلح معلومات فيشير في الإستخدام العام إلى الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة في الحياة العامة ، فالإنسان يحصل على المعلومات يوميا من وسائل الإعلام ، أو من شخص لآخر أو من بنوك المعلومات أو من أي نوع آخر من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة ، فكلمة معلومات مشتقة من الأصل اللاتيني من كلمة يعلم "inform" الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها.

- فالمعلومات هي "مجموعة من الحقائق والمفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات التي تكون الغاية منه تنمية وزيادة معرفة الإنسان ، يمكن أن تكون أشياء ، أماكن ، أناس ويمكن الحصول عليها من خلال الدراسة أو القراءة أو الاتصال وغيرها من وسائل اكتساب المعلومة والحصول عليها." (الشمران، 2004)

- كما تعرف المعلومات على أنها "مجموعة من البيانات المنسقة والمنظمة بطريقة توليفية مناسبة ، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة وإكتسابها." (قنديجي و الجنابي، 2005)

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعلومات على أنها بيانات وضعت في محتوى ذات دلالة ومعنى لمتلقيها ، بحيث يخصص لها قيمة لأنها تحقق له منفعة ، أي أنها بيانات تم تشغيلها ومعالجتها بطريقة معينة ، أو تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها وتساعد على إتخاذ القرار .

**نظم معلومات:** يسمى النظام الذي يعالج البيانات ويحولها إلى معلومات ويزود بها المستفيدين بنظام المعلومات وتستخدم مخرجات هذا النظام وهي المعلومات لإتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم داخل المنظمة وعليه فنظام

المعلومات مكون من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المستخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة إليها.

وعليه يعرف نظام المعلومات بأنه "مجموعة من العاملين والإجراءات والموارد التي تقوم بتجميع البيانات ومعالجتها ونقلها لتتحول إلى معلومات مفيدة وإيصالها إلى المستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب ، من أجل مساعدتهم في أداء الوظائف المسندة إليهم." ( قاسم،2004)

- كما يمكن تعريف أي نظام معلومات على انه"مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات و  
موارد

البيانات والتي تقوم بتجميع وتشغيل وتوزيع المعلومات لمساندة إتخاذ القرارات والتعاون والرقابة داخل المنظمة  
". (الكردي ؛ العبد ،2003)

- نظام المعلومات يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس انه"مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم إتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم ، كما تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة." (البكري،2004)

**الموارد البشرية:** إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف موحد أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة . ومن بينها ما قدمه كل من (Milkovich & Boudreau, 1994) إذ عرفا ادارة الموارد البشرية ك: "سلسلة من القرارات المتكاملة حول العلاقات الوظيفية التي تحكم فعالية الموظفين والمنظمات."

أما (Snell & Bohlander, 2007) فعرفها على أنها "عملية إدارة قدرات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة أما(سهيلة،2006) فتتجه في تعريفها لإدارة الموارد البشرية من منظور آخر وهو المنظور الاستراتيجي وتعتبرها : " الادارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري" . يفهم من تعريفات إدارة الموارد البشرية أنها تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وتسعى إلى تحقيق أهداف كل منهما. ويتم هذا من خلال جملة السياسات والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها.  
(بن طاعة،2018)

**نظم المعلومات الادارية:** هي " إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي، والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة في صورة تقارير مطبوعة أو في شكل إستجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلي مما يسهم في إتخاذ القرار وتتبع علاج المشاكل الإدارية لمنظمات الاعمال (منير،2015) "كما يعرفها آخرون بأنها" عبارة عن نظام آلي

مصمم لجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات والوظائف الإدارية وتهيئة إسترجاعها بأشكال تخدم المستفيدين لإنجاز المهام الإدارية وإتخاذ القرارات المناسبة. " (السامري ؛ الزعبي، 2010)

وبتتبع الأسلوب المنهجي في تحديد مفاهيم النظم ، والمعلومات ، ونظم المعلومات فإنه يمكن إعتبار مختلف الوظائف التي تمارس على مستوي المنظمة كأنظمة فرعية ، يستلزم كل نظام فرعي منها معلومات محددة كخاصة ، فنجد الأربعة المجالات الرئيسية التي يخدم كافة المستويات التنظيمية وهي نظم معلومات المبيعات والتسويق ، نظم معلومات التصنيع والإسناد ، نظم معلومات المالية والمحاسبة ، ونظم معلومات الموارد البشرية. وبإعتبار احد متغيرات دراستنا يرتكز على نظم معلومات الموارد البشرية فإننا سنكتفي فقط بتحليل هذا النظام في المبحث اللاحق .

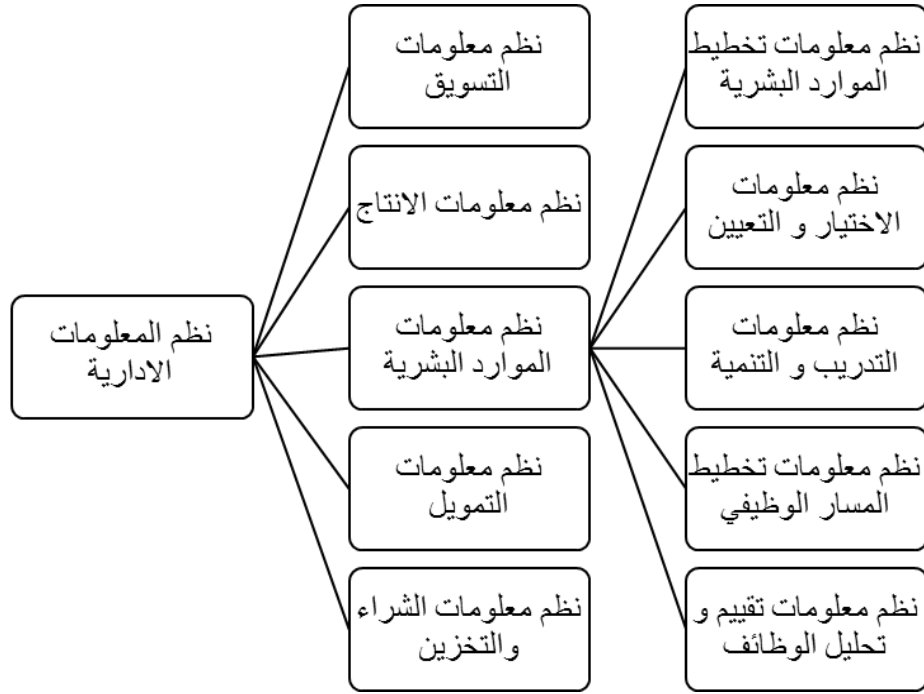
(Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Canevet Lehoux, op. cit., P.P: 56-58)

**نظم معلومات الموارد البشرية:** تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة منها والخاصة حجر الزاوية في العملية الإدارية ، وذلك لإعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية ، وتعرف الجمعية الأمريكية إدارة الموارد البشرية بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتنميتها ، والاحتفاظ بها ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية. (مازن، 2001) وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاساً لإهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية إستخدامها ، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها ، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من إتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية. (المغربي، 2002)

## 1.1.2 مكانة نظم معلومات الموارد البشرية ضمن إطار نظم المعلومات الادارية:

يتكون نظام المعلومات الإدارية من مجموعة من النظم الفرعية التي تتفاعل معا لخدمة وظائف وأنشطة المنظمة المتعددة ، من بين هذه النظم: نظم معلومات التسويق ، ونظام معلومات الموارد البشرية ، ونظام معلومات الإنتاج والعمليات الصناعية ، ونظام معلومات التمويل ، ونظام معلومات المشتريات والمخازن ، هذا بالإضافة إلى نظام المعلومات المتعلق بالمحاسبة والتكاليف ، ويتكون كل نظام فرعي من هذه النظم من مجموعة فرعية تتكامل سويا لخدمته .

ويوضح الشكل (1.2) التالي مكانة نظام معلومات الموارد البشرية ضمن إطار نظم المعلومات الإدارية.



المصدر: (المغربي، 2006)

ومن الشكل السابق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يمثل نظاما فرعيا من نظام المعلومات الإداري للمنظمة بشكل عام. حيث يعرف (Seen) نظم المعلومات الإدارية بأنها: "تمثل مجموعة من النظم المتكاملة التي تعمل على تقديم المعلومات لعمليات التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات الإدارية، سواء كانت هذه المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل تتعلق بمتغيرات داخلية أو خارجية". (المغربي، 2006)

### 2.1.2 مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية :

هو الوحدة المختصة بالهيكل التنظيمي لتوفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية ويعرف (Jahan, 2014) نظم معلومات الموارد البشرية بأنه "وسيلة منهجية لتخزين البيانات والمعلومات بحيث تمكن المدراء من التخطيط وصنع القرار بما ينسجم مع أهداف المؤسسة. ماهية نظم معلومات الموارد البشرية تتمثل بالوحدة المتكاملة من العنصر البشري والأدوات التقنية والمعلومات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض التخطيط والرقابة علي سير العمل الإداري."

ويمكن تعرف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها: "نظم متكاملة تستخدم لجمع وتخزين وتحليل معلومات من أجل تقييم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات . (المشاقبة، 2017)

### 3.1.2 تعريف نظم معلومات الموارد البشرية:



تنوعت الأدبيات النظرية المتعلقة بتحديد و إعطاء مفهوم و تعريف لنظام معلومات الموارد البشرية من طرف الباحثين، التي تركز على حل العديد من المشكلات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تنظيمها و مساعدة المسؤولين من اتخاذ قرارات مهمة من خلال مخرجاتها ، مستفيدة من التطور التكنولوجي في هذا المجال . وسنعرض أهم التعاريف للخروج بتعريف شامل عن نظم معلومات الموارد البشرية:

- يقصد بنظام معلومات الموارد البشرية ذلك النظام المبني على الحاسب الآلي ويقوم بتزويد الإدارة بالمعلومات عن الموارد البشرية، فوظيفة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأنشطة التي تدعم المجالات الوظيفية الأخرى من خلال المساعدة في التخطيط للموارد البشرية وجذب الأفراد للعمل بالمنظمة وإعدادهم لأداء أعمالهم، وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين الحاليين و السابقين ، وتصميم هيكل الأجور والحوافز و توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين وغيرها من أنشطة الموارد البشرية (حيدر،2002)

- هو أحد النظم الّذم يهتم بتوفر كافة المعلومات التاريخية الحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية ، وتقديمها إلي الجهات التي يهّمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الاصول قيمة في المنظمات. (لطفى واخرون،2008)

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يحتوي على خصائص جوهرية، مثل اي نظام، و لفهمه يجب ان يكون محددًا و الحرص علي فهم التفاعلات التي تحدث بين العناصر التي تكونه و العناصر المرتبطة ببيئته كما يعالج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات الموارد البشرية للمنظمة، ومع ذلك لا تخضع جميع معلومات الموارد البشرية للمنظمة بالضرورة لمعالجة الحاسوب. بالإضافة إلي ذلك، فإن وجود هذه المعلومات لا يكفي لتشكيل معرفة حقيقية للموارد البشرية ( Patrick Storhaye, Op.cit)

- يعرف على أنه الإجراءات المنظمة الخاصة بجمع و تخزين و حفظ واسترجاع البيانات الصحيحة و المفصلة عن الموارد البشرية و أنشطة الأفراد و خصائصهم الصحيحة و الفعالة في اي منظمة بما يدعم كفاءة و فاعلية إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري. (الصريفى،2008)

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

- أن نظام معلومات الموارد البشرية مصمم للقيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية (التسيير الإداري، التوظيف، الأجور، التكوين ، الترقية، التقارير ولوحات القيادة...).

- أن نظام معلومات الموارد البشرية يتفاعل مع البيئة الداخلية و الخارجية.

- أن نظام معلومات الموارد البشرية يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسمح بالقيام بهذه الأنشطة.

- يسمح بإعداد التقارير متعلقة بالموارد البشرية.

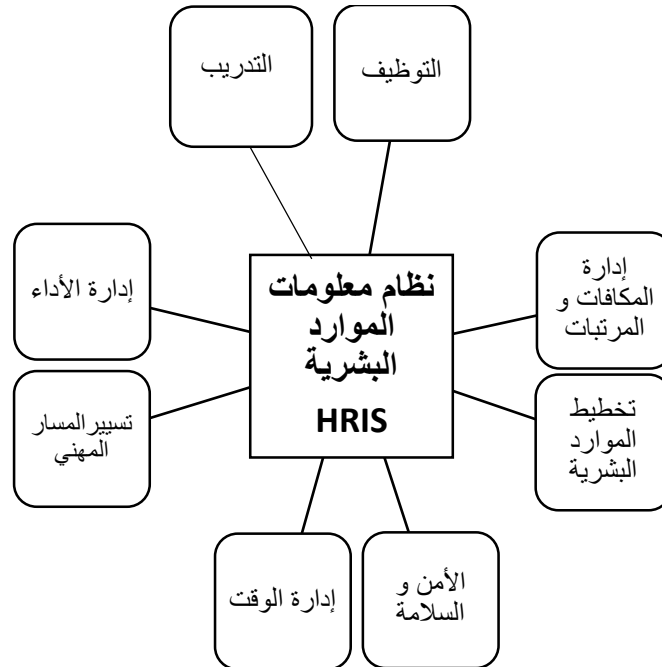
- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على إتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

- إستخدام تكنولوجيا المعلومات (الحاسوب، الشبكات، البرمجيات، وغيرها) كوسائل تسمح بتخزين وإسترجاع المعلومات.
- إستخدام الكفاءات و المهارات المتخصصة لتسيير هذه النظم .

مما تقدم يمكن إستخلاص التعريف التالي:

نظام معلومات الموارد البشرية هو نظام يسمح بتسيير مجموعة من الأنظمة الفرعية والقيام بأتمتة النشاطات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية المتمثلة في (التسيير الإداري، التوظيف، الأجور، التكوين ، الترقية، المسار الوظيفي، المكافآت والتعويضات، التقارير ولوحات القيادة... ) بحيث تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات كموارد بشرية متخصصة تمتلك مهارات في تسيير هذه التكنولوجيات، ما يسمح لبقية المصالح والدوائر ومختلف الاطراف المتعاملة مع المنظمة للاستفادة من مخرجات هذا النظام.(باسيمان،2020)

ويوضح الشكل (2.2) التالي نظام معلومات الموارد البشرية:



(Edition Bernard Just, PAS DE DRH SANS SIRH, Source)

#### 4.1.2 أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

من المعلوم أن المنظمة نظام كلي يتكون من عدة أنظمة وهي نظام معلومات الموارد البشرية ، النظام الإنتاجي ، المالي ، التسويقي ، ونظام الإمداد والتخزين وتعمل هذه الأنظمة معا لتحقيق أهداف المنظمة. وبما أن نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعيا من نظام المعلومات الشامل للمنظمة يتطلب منه التنسيق والتكامل مع النظم السابقة لذا يعتبر الركيزة الأساسية للنظم الأخرى في المنظمة انطلاقا من: (يوسف؛ مؤيد، 2006)

1- أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين والذين يعتبرون موردا مهما من موارد المنظمة الذي لا يمكن الاستغناء عنه حتى لو دخل الحاسب الإلكتروني مجال عمل المنظمة.

2- يمكن من التعرف على احتياجات ورغبات الأفراد في المنظمة والعمل على تلبيتها بما يتوافق مع زيادة دافعيتهم ونتاجيتهم .

يساعد المنظمة على توجيه الموارد البشرية نحو الإستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية .

3- يمكن هذا النظام من تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين وأهمها تقييم الأداء حيث تصبح الإدارة على علم بما يقوم به العاملين.

4- يكشف أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وهذا يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات .

5- أخيرا" يوفر المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تحديد الأجور المناسبة للعاملين وفق الأداء المقدم وهذا من شأنه أن يقلل من تدمر العاملين وفي ذات الوقت يرفع من الروح المعنوية للأفراد والذي ينعكس إيجابا" على المنظمة.

## 5.1.2 أهداف نظم معلومات الموارد البشرية:

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام معلومات الموارد البشرية في مد الإدارة وكافة المنتفعين والمستخدمين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في إتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس أهداف أخرى تتمثل في الآتي: (سالم؛ صالح، 2002)

1- ربط النظم الفرعية في المنظمة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة التي تحتاجها الإدارة .

2- المساعدة في ربط الأهداف العديدة في المنظمة وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الهدف النهائي .

3- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على كافة مستويات المنظمة عن طريق توفير المعلومات المنتقاة بالشكل السليم للمساعدة في توجيه مسار الأداء الفعلي للمنظمة للمسار الصحيح .

4- الرقابة على عملية تداول المعلومات في المنظمة مثل السندات ،السجلات، ملفات العاملين .

5- متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة .

6- مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليلها بما يفيد خدمة الموارد البشرية من خلال التكامل بين عناصر النظام والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاجها.

## 6.1.2 أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل متعددة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية إلكترونية حديثة ، ويتوقف استخدام المنظمة لأي نوع منها على عدة عوامل من أهمها : (المغربي، 2006)

- 1- حجم المنظمة ومدى النمو وتعدد هيكلها التنظيمي.
- 2- نشاط المنظمة ومدى تنوع ما تؤديه من وظائف.
- 3- عدد ونوعية الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة.

- 4- الإمكانيات المادية والمالية واستخدام المنظمة للتقنية الحديثة في عملياتها وأنشطتها.
- 5- الإمكانيات البشرية ومدى قدرتها على تنظيم أنشطة وبرامج الحاسب الآلي.
- 6- العوامل البيئية ومدى تأثيرها على مختلف البيانات التي تعتمد عليها المنظمة.

ويمكن تقسيم أنواع نظم معلومات الموارد البشرية على النحو التالي: (المغربي، 2006)

### أولا : النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية:

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الاعتماد عليه فيما مضى، كما انه مازال قائم في العديد

من المنظمات ومن أهم النظم المستخدمة كنظم يدوية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي:

- 1- **نظام الملفات**: ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة، تلك التي تشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين ويمكن مراجعتها بسهولة مادامت مصنفة ومرتبطة ومحفوظة بدقة لإتخاذ القرارات الخاصة بالأفراد أو الوظائف أو شؤون المنظمة الأخرى ، ومن بين تلك الملفات في مجال الموارد البشرية :  
أ- **ملفات الأفراد** : وتحتوي على ملفات فرعية لأنواع الوظائف ومسمياتها ومواقعها ، وكذلك ملفات لتصنيف الوظائف التي تتضمن أنواع الوظائف وأعبائها واختصاصاتها وشروط شاغلها.بالإضافة إلى ملفات التغيرات في الوظائف التي تشتمل على التعديلات التي تحدث للوظائف بمختلف أبعادها.  
ب- **ملفات عامة** : وتحتوي ملفات مختلفة تشتمل على بيانات ومستندات ووثائق تتعلق بالمجالات التالية:  
- ملف الأنظمة المختلفة.  
- ملف اللوائح المنظمة لقواعد واجراءات العمل.  
- ملف التدريب.  
- ملف الإعارات والانتقالات والانتدابات.

- ملف الحاسب الآلي.

- ملف الأجور والمكافآت والحوافز... وغيرها من الملفات العامة.

**2- نظام السجلات:** يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالذقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات. ونتيجة لاختلاف ظروف المنظمات وأعمالها فإن أنواع السجلات تختلف أيضا من منظمة لأخرى . ويمكن بيان أهم أنواع السجلات فيما يلي:

- سجل الحضور والغياب والإجازات.

- سجل الترقيات والتقدير.

- سجل تقويم الأداء.

- السجل الصحي.

- سجل المنظمات والشكاوي.

- سجل الحركات الوظيفية.

**ثانيا : النظم اليدوية مع استخدام الآلات:**

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها ، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالإعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها بجانب العمليات اليدوية ، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية ، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والمكافآت والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال.

والملاحظ أن الكثير من المنظمات من الناحية العملية تستخدم تلك الآلات أو بعضها بما يتناسب مع أعمالها، وبصرف النظر عن التطورات التكنولوجية في مجال الحاسبات الإلكترونية، فما زال هناك مكان لهذه الآلات بجانب التشغيل اليدوي للبيانات.

**ثالثا : النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية:**

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث إتجه الفكر الحديث للإستفادة من التقنيات الحديثة في تجميع وتحليل البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة بما ييسر الحصول على المعلومات بدقة وفي التوقيت المناسب لتحقيق كفاءة وفعالية إستخدام المورد البشري في المنظمة وأدى ذلك إلى إدخال المصغرات الفيلمية في مجال معلومات الموارد البشرية. ويمكن عرض أهم أنواع النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية باختصار كما يلي:

**1- نظام المصغرات الفيلمية :** تعرف بأنها مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صورة مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة ، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صورة ورقية منها

وهي وسيط متطور لتخزين وتسجيل المعلومات عن عصرنا الحاضر، ويمكن إتباع بعض الخطوات لتحويل الأوراق والوثائق الخاصة بالموارد البشرية إلى مصغرات فيلمية كما يلي:

- فرز الوثائق التي تخضع لعملية التصوير والتي تشمل جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالأفراد والوظائف.
- فهرسة وترقيم الملفات مما ييسر الرجوع إليها.
- تصوير الملفات في مصغرات فيلمية.
- تنظيم وترتيب وحفظ الملفات بعد تصويرها بما يسهل سرعة الوصول إليها لاستخلاص المعلومات المطلوبة منه .

**2- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر):** يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين ووفقا لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب تلك التي تحدد طريقة المعالجة وتتمثل أهم خصائص الحاسب الآلي فيما يلي :

- القدرة على أداء العمليات بسرعة ودقة.
- القدرة على العمليات الحسابية والرياضية والمنطقية ومعالجة البيانات الداخلية والمخزنة وفقا لبرامج التشغيل المطلوبة.
- القدرة على تخزين البيانات و المعلومات و البرامج داخليا.
- نقل البيانات والمعلومات صوتيا.
- إخراج المعلومات بالصورة التي تتناسب والأغراض المطلوبة من أجلها في صور مختلفة للوفاء بإحتياجات المستفيدين.

- أن هناك اتجاها متزايدا نحو إستخدام الحاسب الآلي لمعالجة معلومات الموارد البشرية ، فقد تنوعت تطبيقاته لإنتاج المعلومات والتقارير الأساسية ، وحاسبات الموارد البشرية وإجراء عمليات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنبؤ على المدى البعيد ، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية.

ومن المبررات التي تدعو لإستخدام الحاسب الآلي في مجال تشغيل البيانات ما يلي:

- ضخامة البيانات وتنوعها.
- تكرار البيانات وإستمرار تدفقها.
- تعدد البيانات وتشابكها.
- السرعة في الحصول على المعلومات.
- الدقة المطلوبة في تشغيل البيانات.
- الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي ينتجها إستخدام الحاسب.

## 7.1.2 أنواع الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات:

وجود الأفراد ضروري لعمل أي نظام معلومات وهناك نوعين أساسيين من الموارد البشرية اللازمة لنظم المعلومات وهما:

(منال ؛ جلال، 2011)

## 1- المستخدمين النهائيين:

وهم الأفراد الذين يستخدمون النظام بطريقة مباشرة أو يستخدمون مخرجاته المجهزة بواسطة الآخرين .  
ومن أمثلة المستخدمين النهائيين المحاسبين ورجال البيع والمهندسين المديرين والعملاء يعتبر معظم المستخدمين النهائيين من عمال المعرفة (Knowledge workers) أي الأفراد الذين يقضون أكثر وقتهم في الاتصالات والتعاون من أجل استخدام وتوزيع المعلومات.

## 2- الأخصائيون في نظم المعلومات :

هم الذين يطورون ويشغلون النظام ويشملوا كل من محلي النظم ، ومطوري البرامج ومشغلي النظام.  
أ. محلي النظام: يقوموا بتصميم نظام المعلومات بناء على متطلبات المعلومات التي يحصلوا عليها من المستخدمين النهائيين

ب. مطوري البرامج : يقوموا ببناء برامج الحاسب الآلي باستخدام التفاصيل التي يوفرها لهم محلل النظم.  
ج. مشغلي النظام : يساعدوا في تشغيل ومتابعة وصيانة نظم المعلومات.

## 8.1.2 دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن إدارة الموارد البشرية لم تلق الاهتمام الكافي الذي لفته إدارات المنظمة الأخرى وخاصة

التي يتعلق نشاطها بالنواحي المالية وذلك فيما يتعلق باستخدام نظم المعلومات الحديثة إذ يسهل قياس عائد الاستثمار في القطاعات الأخرى في الوقت الذي يصعب فيه حساب العوائد الفعلية لبناء وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك فقد بدأت الكثير من المنظمات في الآونة الأخيرة إدراك أهمية وجود نظم معلومات لخدمة الموارد البشرية في المنظمة وهذا لعدة دواعي أهمها : (المغربي، 2006)

- 1- زيادة قدرات وإمكانيات الحاسب الآلي وتوافر البرامج المساعدة للإدارة ومعلومات الموارد البشرية مع انخفاض تكاليف توافر هذه الإمكانيات والبرامج.
- 2- تعدد سلبيات القرارات المتعلقة بالموارد البشرية نتيجة عدم اعتمادها على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب .
- 3- حاجة العديد من الجهات والإدارات الداخلية والخارجية وخاصة الحكومة والنقابات لمعلومات دقيقة عن موقف الموارد البشرية وتطورها بالمنظمة.
- 4- تشتت البيانات والمعلومات المرتبطة بالأفراد في إدارات المنظمة بشكل غير متكامل مما يصعب معه تجميعها في الوقت المناسب .
- 5- تطبيق نظم المعلومات الإدارية لخدمة الإدارات الأخرى كالتسويق ، والانتاج ، والتصنيع ، والتمويل ، والمحاسبة وغيرها مما يلزم بتطبيق تلك النظم لخدمة الموارد البشرية ليتمكن النظام من خدمة المنظمة والعاملين بها.

## 9.1.2 مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية:

رغم تعدد المداخل الخاصة بأسس ومرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين فإنها لا تخرج عن ما حدده "Walker" في خمسة مرتكزات أو عناصر رئيسية تتمثل فيما يلي: (المغربي، 2006)

**أولا - قاعدة البيانات:** يعتبر إنشاء قاعدة بيانات من أهم مرتكزات النظم وأولها بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها يفيد في إعداد مخرجات النظم ، ومن ثم فإنه عند بناء قاعدة بيانات يجب أن تكون نصب أعين واضعها أهداف نظم معلومات الموارد البشرية والمخرجات المتوقع الحصول عليها ، وعمليات إدارة الموارد البشرية ، وإحتياجاتها من المعلومات ، ولهذا أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن العاملين لاستخدام الداخلي للمنظمة وكذلك للإستخدام الخارجي لبناء النظم.

**ثانيا- إدخال البيانات:** يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب المرتكز الثاني لمعلومات الموارد البشرية ، وهذا يتطلب تحديد البيانات وتحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على صحتها وتحديثها باستمرار ، وكلما أدى ذلك لبناء نظم أفضل لمعلومات الموارد البشرية .

**ثالثا- الإسترجاع :** يجب أن يتم إسترجاع البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة ، مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يمكن المستخدمين من الحصول على أي بيانات في الوقت المناسب تبعا للطرق المحددة ويشير ذلك إلى ضرورة مراجعة البيانات قبل الإدخال وتنسيقها والوقوف على ما يجب تخزينه من بيانات ومعلومات تبعا لمتطلبات وظائف إدارة الموارد البشرية ، وما يجب تنقيته من بيانات لإستبعاد ما لا يلزم.

**رابعا- مركز المعلومات:** يحتل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة الأفراد المكلفين بأنشطة الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل وإجراءات العمل الواجب توافرها حتى تحقق النظم أهدافها ، ويعمل مركز معلومات الموارد البشرية على

تحقيق المهام التالية:

- 1- معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية.
- 2- مراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها.
- 3- تنسيق حالات الإدخال والإسترجاع.
- 4- ضمان سرية البيانات والمعدات.
- 5- تحديد مدخلات النظم والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.



**خامسا- جودة المعلومات:** إن التأكيد على جودة المعلومات يعد أحد مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية ، إذ يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والمحادثة.

## **10.1.2 خصائص نظام معلومات الموارد البشرية:**

يتمتع هذا النظام بخصائص عدة يمكن إجمالها بما يلي: (خضير ؛ الخرشة،2007)

- 1- نظام فرعي من نظام المعلومات الشامل للمنظمة مثله مثل باقي النظم.
- 2- يهتم بجمع وتخزين وحفظ وإسترجاع البيانات ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري في قاعدة بيانات معدة لهذا الغرض .
- 3- يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري المتعددة من تخطيط للقوى العاملة وإختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز.
- 4- يهتم هذا النظام بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وترشيد عملية صنع وإتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملك المنظمة ألا وهو العنصر البشري .
- 5- بما أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أجزاء المنظمة لذا يمكن القول بأن العلاقة تبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الأخرى من إنتاجية ، تسويقية ، ومالية.

## **11.1.2 وظائف نظم معلومات الموارد البشرية:**

إن إستخدام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وفي سائر مراحل وأنواع نشاطات الحاسوب ونظم معلومات الموارد البشرية يساعدها على انجاز وظائفها المختلفة وأهم هذه الوظائف هي: (الحسنية؛2006)

### **أولا- وضع الخطط الإستراتيجية والإجمالية والتنبؤية لقوة العمل:**

وذلك بمقابلة حاجة المنظمة للقوى العاملة مع المعروض منها وذلك من داخل المنظمة ومن خارجها وإيجاد الرصيد وعرض البدائل لمعالجة الفروقات وهذا ما تقوم به الإدارة العليا في الشركة.

### **ثانيا - بناء ملفات شخصية خاصة بكل عضو في المنظمة :**

يبين فيه كل المعلومات الضرورية عنه من حيث العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، الأولاد، المؤهل تاريخ الالتحاق، نوع الوظيفة، مقدار الراتب، الترقيات، المكافآت والتدريب... الخ.

### **ثالثا- وضع جداول ولوائح تفصيلية وإجمالية :**

يوضح فيه طبيعة الموارد البشرية في المنظمة من حيث متوسط العمر، ونسبة النوع (الجنس) ، ومعدل الشهادات ، وحجم وطبيعة المهارات البشرية التي تمتلكها المنظمة مثل رأس مال المعرفي.

### **رابعا- وصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة:**

مبينا فيه متطلبات كل وظيفة والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة ، وفي مقابل ذلك يجري حصر المهارات والثقافات الموجودة في المنظمة ومدى مقابقتها مع الوظائف المتاحة.

#### خامسا- تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية:

مثل صكوك التعيين والإجازات العادية والمرضية وتسجيل الغياب والنقل وغيرها من النشاطات الدورية والروتينية.

#### سادسا- إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية:

باستخدام قاعدة بيانات الموارد البشرية وقاعدة المعرفة لإجراء هذه البحوث ، مثل : مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة ، أو فحص العلاقة بين الحوافز التي تقدمها الشركة ومعدلات أداء العاملين ، أو حساب نسبة تكاليف اليد العاملة في المنتج النهائي... وغيرها من مجالات بحث الموارد البشرية. (الشرمان،2004)

### 12.1.2 مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

يطبق نظام معلومات الموارد البشرية قواعد المعلومات الالكترونية ، والبرامج الجاهزة التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية لعمليات إدارة الموارد البشرية في معالجة البيانات الأولية التي تعتبر مدخلات لهذا النظام للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة تكون أساسا لتخطيط سليم ، وهذا يتطلب وجود نظام للمعلومات يتميز بالدقة والسرعة في تزويد فريق التخطيط الاستراتيجي بالمعلومات اللازمة ، وفي الوقت المناسب ، وبالدقة التي تؤهلها لأن تكون أساسا لاتخاذ قرارات ذات بعد استراتيجي ، ويمكن إتباع المراحل التالية لتطوير نظام معلومات للموارد البشرية : (شلاي،2009)

أولاً- مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية: يجدر بالفريق الذي يصمم هذا النظام أن يكون على معرفة شاملة بكل القضايا التي تتطلب لإتخاذ قرار معين ، وأن تكون لديه فكرة عن المعلومات المطلوبة والضرورية لإتخاذ القرار السليم ، كما ،

يجب التغلب على عوائق الإتصال كالصراع داخل المنظمة والمنافسة التي تدفع بعض الأفراد لإخفاء معلومات هامة ، لهذا وجب القضاء على هذا النوع من المشاكل حتى يتم جمع كل المعلومات المطلوبة التي تمكن من تصميم نظام معلومات للموارد البشرية في ضوء تحليل إحتياجات الإدارة من المعلومات وبذلك يمكن تطوير البرامج التي تلبى متطلبات تخزين وإسترجاع البيانات وإختيار الأجهزة الضرورية لإستخدام تلك البرامج.

ثانياً- مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ، حيث تظهر هذه المرحلة مدى إقبال العاملين وكذا الجهات المستفيدة من النظام على مخرجاته ، فتطبيق مدخل إدارة الموارد البشرية الالكترونية وما به من إستخدام للتكنولوجيات المتقدمة يساعد العاملين في هذه المرحلة على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل ، إلا أنهم قد يقاوموا إدخال هذه التطبيقات الجديدة إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب عملهم ، وما لديهم من خبرات مكتسبة في ذلك . و يجدر بمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقديم الدعم اللازم للحد من مشاعر القلق

والتخوف لدى العاملين والتي قد ترافق مرحلة تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية ، فإظهار هؤلاء المسؤولين تأييدهم للتغيير ومساهماتهم في تصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير مهارات العاملين ما يجعل عملية إدخال التكنولوجيا الجديدة أمرا سهلا ويحفز العاملين على تقبل هذا النظام الجديد.

**ثالثا- مرحلة تقييم نظام معلومات الموارد البشرية:** اعتمادا على الخطة العامة الإستراتيجية للمؤسسة تقوم الإدارة بتحديد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي تبين مختلف السياسات المتعلقة بالتعامل مع الموارد البشرية والوسائل المجنّدة لذلك في سبيل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة خلال الفترة المحددة للخطة وعليه فإن نظام معلومات الموارد البشرية يجب أن يزود هذه الخطة الإستراتيجية بكل ما تحتاجه من معلومات بدقة متناهية وفي الوقت المناسب ، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية التحقق من فعالية هذا النظام إلا بقيامها بمرحلة تقييم نظام معلومات الموارد ، حيث يجدر بها التحقق من الوقت المستغرق للحصول على المعلومات الجاهزة ، والتكلفة التي تتحملها المؤسسة من أجل هذه المعلومات ومدى التحسن في عملية إتخاذ القرارات نتيجة إستعمال معلومات هذا النظام ، فالمسؤولين عن برامج الموارد البشرية يحتاجون إلى معرفة نتائجها بغرض إتخاذ القرار المناسب بشأن الإستمرار في تطبيقها أو تعديلها أو إلغائها ، وعندما يحقق نظام معلومات الموارد البشرية أهدافه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتخذ الإجراءات الضرورية للحفاظ على المستوى الجديد من فعالية معلومات هذا النظام أو ما يعرف بترسيخ التغيير لأن غياب هذا الإجراء يجعل من السهل على الفرد العودة إلى عادات العمل السابقة لتنفيذ برامج نظام معلومات الموارد البشرية.

### **13.1.2 النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:**

يتوقف تعدد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية على ظروف وبيئة وامكانيات المنظمة البشرية والمادية المتاحة كما أنّ أولوية بناء هذه النظم وتصميمها يرجع لأهمية كل منها وضرورته لإدارة الموارد البشرية لكل منظمة، ويمكن الإشارة الى بعض المفاهيم المتعلقة بأهم هذه النظم الفرعية على النحو التالي:

#### **نظام معلومات الاستقطاب :**

نظم المعلومات هذه تسجل وتتعبق الموارد البشرية في المنظمة لتعظيم استعمالها. مثل نظم حفظ سجلات الموظفين التي تعمل على حفظ أثر الإضافات، الحذف، والتغيرات الأخرى في السجلات في قاعدة بيانات الأفراد. التغيرات في مهام العمل والتعويض، الاستنتاجات والانهايات، هي أمثلة عن المعلومات التي يمكن أن تستعمل لتحديث قاعدة بيانات الأفراد. وفي مثال آخر نظم جرد مهارات العامل الذي يستعمل بيانات مهارات الموظف من قاعدة بيانات الفرد لتحديد موقع الموظفين في المنظمة الذين يملكون المهارات المطلوبة للمهام وخطط المشروع (O'Brien,1990) .

#### **نظم معلومات التدريب والتطوير:**

تساعد هذه الأخيرة مديري الموارد البشرية في تخطيط ورقابة توظيف الفرد، التدريب، برامج التطوير عن طريق تحليل

البرامج الحاضر. كما تحلل هذه النظم تطور المسار لكل موظف لتحديد أي أدوات التطوير مثل برامج التدريب وتقييم الأداء الدوري يمكن أن يوصى بها. برامج التدريب وتقييم عمل أداء الموظف المعتمدة على الحاسب تساعد في دعم هذا الحقل من ادارة الموارد البشرية (O'Brien,1990 p:444) .

#### نظم معلومات تحليل التعويضات:

يمكن أن تساعد في تحليل وتوزيع مدى تعويضات الموظف (الأجور، الرواتب، الحوافز والمزايا) في المنظمة وعمل المقارنات مع دفع التعويضات في منشآت مماثلة أو بمؤشرات الاقتصادية عديدة. هذه المعلومات تستعمل لتخطيط التغيرات في التعويضات، خاصة اذا كانت المفاوضات مع اتحادات العمال معقدة. (O'Brien,1990)

#### نظام معلومات الأجور والراتب :

يمكن للمنشأة الاستفادة من تطبيقات واستخدامات الحاسب الالكتروني في اعداد الرواتب والأجور لعاملها بسرعة وبدقة تامة، أيضا يمكنها الحصول على مجموعات من التقارير الاحصائية التي تشتمل على بيانات هامة وتعتمد الادارة على هذه التقارير في التعرف على تكلفة العمالة ومقارنتها من وقت لآخر أو من ادارة لأخرى. ويتكون نظام الرواتب والأجور من قسمين رئيسيين هما :

اعداد نظام الرواتب والأجور و اعداد نظام تقارير المستحقات (عبد الباقي واخرون،2017)

#### نظام معلومات السلامة :

يقوم هذا الأخير بمايلي:

1- تخزين بيانات التحقيقات (البحوث) والحوادث.

2- معالجة البيانات المخزنة.

3- تقديم النتائج النهائية في شكل تقارير لمساعدة مديري السلامة في تقييم أداء السلامة ومساعدتهم في البدء بالعمليات التصحيحية الضرورية.

يسمح نظام معلومات السلامة بتحديث مستمر للبيانات ذات الصلة، عرض هذه المعلومات، وامكانية أداء المقاييس وتقييمات أداء السلامة. ويملك هذا النظام امكانية معالجة ليس فقط التحقيقات والبحوث المتعلقة بالحوادث، بل أيضا تلك المتعلقة بالحوادث القريبة، بالإضافة الى تصنيفين للبحوث: البحوث قبل الحادث وبعوث مكان الحادث. فيما يتعلق بالبحوث قبل وقوع الحادث يمكن أن تكون نتيجة المعاينات الشكلية التي تدار بواسطة سلامة الأفراد. زيادة على هذا، بحوث خاصة يمكن القيام بها بناء على طلب العامل أو مشرف السلامة. أما بحوث مكان الحادث يتم تنفيذها للتحري عن الحادث. و يجب الإشارة هنا الى أن الاصابات المسجلة لا تعتبر المورد الوحيد لتحقيقات مكان الحادث. بل حتى الحوادث التي لا تنتج عنها أي اصابة تزود هي الأخرى بمعلومات مهمة اذ يتم الأخذ بعين الاعتبار الأخطار المحتملة (Rauf & Dillon,1994)

Dillon,1994)

## نظام معلومات الأداء:

يهدف هذا النظام الى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة عن الأداء الجاري في المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير متابعة الأداء أنيا وفي الوقت الحقيقي من أجل تحقيق الأهداف التالية:(السلمي،2011)

- أ- رصد الأداء الفعلي في جميع مراحلها وعلى كافة المستويات.
- ب- توفير معلومات متجددة للكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والمستهدف.
- ج- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف.
- د- توفير معلومات تسهم في الدراسة عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلا عن مجالات تحسين وتطوير الأداء

### 14.1.2 عناصر نظم معلومات الموارد البشرية:

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ انه يتكون من الأبعاد الرئيسية لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشتمل على خدمتها .هذا يعني أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظاماً ديناميكياً يتأثر كغيره بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتتمثل عناصر هذا النظام في الآتي(قاسم وآخرون، 1990):

1- مدخلات النظام تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة في المنظمة.

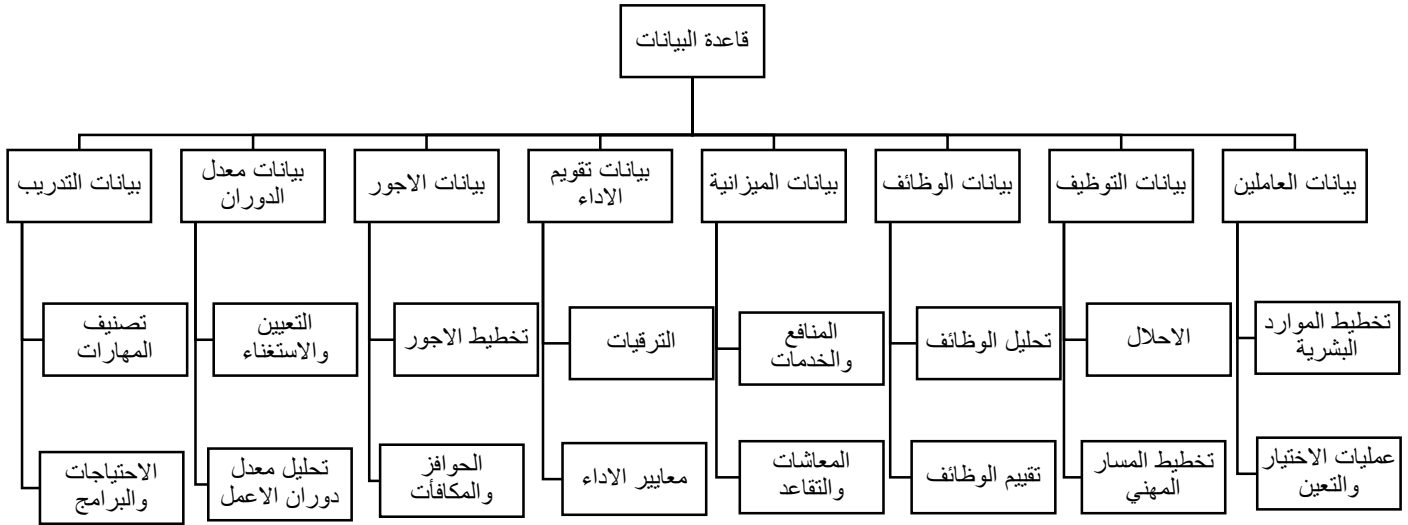
2- عمليات التحويل والتشغيل المتعلقة بتكوين قاعدة البيانات للموارد البشرية والتي تشتمل على البيانات الشخصية وبيانات المهارات وبيانات تقييم الأداء وبيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الرواتب ومزاياها كل ذلك انها، تفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء والرواتب والمزايا والبرامج التشجيعية .كما تفيد أيضاً في المحافظة على الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال التطوير الإداري والتنظيمي، وإجراءات الصحة والسلامة والعلاقات بين العاملين والاتصال والتشاور والتأديب وبحوث الموارد البشرية.

3- مخرجات النظام تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للأفراد وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطوير الوظيفي، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار ونمو المنظمة والمساهمة في تطويرها التنظيمي.

4- بالإضافة إلى ذلك فهناك عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، على أن يتم ذلك في ضوء سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يقصد به التغذية الراجعة لمخرجات النظام.

5- التأثيرات البيئية وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات. مما سبق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

والشكل (3.2) التالي يوضح أهم محتويات قاعدة بيانات نظم معلومات الموارد البشرية



(المصدر : المغربي، 2002)

## 16.1.2 فوائد نظام معلومات الموارد البشرية: (جبيرات، 2015)

يعمل نظام معلومات الموارد البشرية علي إسناد العملية الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة من خلال ما يأتي

- 1- يساعد في إعداد خطة الموارد البشرية حيث يقوم بإعطاء معلومات عن القوى العاملة و احتياجاتها.
- 2- يساعد في دعم قرارات التوظيف في منظمات الأعمال وتحديد المسار الوظيفي في المنظمة.
- 3- يساعد في إدارة الأجور والرواتب وتحديد مستوياتها.
- 4- يساعد في إدارة الممتلكات العلمية والكفاءات المتاحة للمنظمة (إدارة رأس المال الفكري للمنظمة بكفاءة).
- 5- يساعد في جدولة العاملين واعداد جداول الإحلال للعاملين في الوظائف.
- 6- يستخدم كأداة لتقويم أداء وظائف الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

## 17.1.2 مستويات تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية :

تنفذ نظم معلومات الموارد البشرية وفقاً لعدة مستويات، تتكامل فيها المعلومات في خدمة الأهداف الإستراتيجية على المستوى المحدد. والمستويات التي يمكن إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية على أساسها كما يلي:

- 1- نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى المنظمة الواحدة، ويقصد بالمنظمة هنا الكيان الإداري المميز والمحدد، سواء كان في إطار الدوائر الحكومية للدولة، أم في إطار القطاع الخاص الفردي أو الشركات والمؤسسات (فريد، 2000) وفي هذه الحالة فإن إنشاء نظام للمعلومات وتفصيلاته يعود بشكل مباشر إلى مدى فناعة القيادة الإدارية بتلك المنظمة بأهمية وضرورة وجود مثل هذا النظام، وتوفر إمكانيات وظروف إنشائه.

- 2- نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى العاملين بالخدمة المدنية في الدولة ويشرف ديوان الخدمة المدنية العام على هذا النظام، حيث يتولى مهام الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة، وإعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية.
- 3- نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى القومي، والذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالمواد البشرية المتوفرة، سواء في القطاع الحكومي أو غيره (نادر، 2003)

## 18.1.2 متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية :

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام وهي: (ايوب، 1996)

### 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى نظام معلومات الموارد البشرية إلى تحقيقها.

- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.

- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

### 2- المتطلبات التكنولوجية (الفنية): وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.

- تصميم نظام للصياغة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

- تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

### 3- المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها :

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام بما يساهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.

- العمل على تخفيض التكاليف.

- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة

مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

#### 4- المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها :

-التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.

- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.

- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه

(العدوان،2003)

### 19.1.2 إيجابيات وسلبيات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات:

يعد تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية قرارا لصناع القرار في هذه المؤسسات على اختلاف أحجامها، لذلك لا بد من إقناع صناع القرار في هذه المؤسسات بإيجابيات تطبيق هذه النظم، وحثهم على ذلك .وقد أشارت العديد من الدراسات إلي فوائد تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وتشمل : تحقيق مستويات مرتفعة من دقة العمل وتحسين إجراءاته وتوفير الوصول السريع للمعلومات في الوقت المناسب ، وتخفيض التكاليف. وتحقيق هذه الفوائد ينعكس بشكل مباشر علي مستويات التشغيل في المنظمة ، والتحكم والضبط و تخطيط أنشطة الموارد البشرية , هذا قد أشار(Kovach et al, 2002) إلي العديد من المزايا الإدارية والإستراتيجية لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال . وهذا ما أيده كل من (Bset &Bekers ,2006) ,الذين أشارا إلي خمسة جوانب إيجابية يمكن أن تحققها منظمات الأعمال نتيجة لتطبيق تلك النظم وهي:

1- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين ممارسات الموارد البشرية.

2- إنتاج أكبر و متنوع من عمليات الموارد البشرية.

3- تحويل تركيز الموارد البشرية من معالجة المعاملات لإستراتيجية الموارد البشرية

4- جعل العاملين جزءاً من نظم معلومات الموارد البشرية.

5- إعادة هندسة وظائف الموارد البشرية بأكملها.

ومن جانب آخر ، فهناك تكاليف مرتبطة بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية علي الرغم من تحقيق الاستفادة المثلى من جميع إمكانيات إدارة الموارد.أما جانب سلبيات تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات فقد أشارت الدراسات إلي وجود تردد من قبل الإدارة نحو الإقدام علي تطبيق تلك النظم نتيجة التكاليف التي سوف تتحملها المؤسسات من تطبيق هذه النظم ، بالإضافة إلي الوقت الطويل نسبياً التي تحتاج إليه المؤسسة في التحول من النظام التقليدي إلي نظم معلومات الموارد البشرية ، لذا اعتمدت بعض المؤسسات نظماً أقل تعقيداً قبل الإقدام علي تحويل قسم الموارد البشرية



الخاص بهم . هذا وقد تبين أن المؤسسات التي قامت بالفعل بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لم تدرك المنافع التي يمكن تحقيقها عن تطبيق النظام بشكل تكاملي في المؤسسة، سواء علي المدى القصير أو المدى الطويل. (المرشدي،2015)

## 20.1.2 أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية:

سوف نتحدث في هذه الفقرة عن ابعاد نظم المعلومات الموارد البشرية حسب م تناولته الدراسة من ابعاد وهي التخطيط ، التعيين، التعويض، التدريب والتطوير.

### 1- نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام هذه الموارد البشرية و يساهم بدوره في نجاح الاعمال. ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الاساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلا أن يكون أداة مفيدة للإدارة وتعرف بأنها تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في الظروف المختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الآجل الطويل. (هاشم،2021، ص67)

### 2- تدريب و تطوير الموارد البشرية:

ان التدريب والتطوير عملية واسعة و متجددة لذلك يمكننا اخذ عدة مفاهيم وتعريفات من الدراسات السابقة :

وتعرف بأنها عملية استراتيجية تأخذ شكلا متكامل وتعمل تحت إمرا استراتيجية المنظمة وضمن إطار دور إدارة الموارد البشرية فيها ، وتهدف هذه الاستراتيجية الى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من اجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد وتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الانتاجية لتحقيق الرضا لدى الزبائن. (عمر وعقيلي، 2009)

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.(خضوري والخرشة،2009)

ومن خلاله يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حيث يواكبوا التحولات في مجال العمل فمن لا يتقدم يتقادم، لذا فان النظرة الحديثة لعملية التكوين في العصر الحالي هي استثمار مستقبلي وليس تكلفة، إذن التكوين هو نشاط مخطط يهدف الي تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الي زيادة معدلات أداء الافراد في عملهم، أما بالنسبة

للتدريب فهو تدريس أو تعليم العاملين الجدد لاداء الوظيفة حيث تهتم التنمية بإعداد العمال لتقمص وظائف اخرى في المستقبل. (ويلز مايك، 2005)  
3- تعويض الموارد البشرية:

هي جميع المكافآت التي تقدمها الادارة للعاملين نظري رغبتهم في انجاز الاعمال والمهام المختلفة في المنظمة و تتضمن عناصر عديدة كالاجر الثابت والحوافز. وتعد الاجور والرواتب جزء من نظام التعويضات الاجمالية التي يستلمها العمال (بن طاطة، 2017، ص35)

. ومنه يمكننا تقسيم التعويضات إلي ثلاث أجزاء: (بن عطاء، 2011)

1- الراتب أو الاجر

2- الحوافز المدفوعة

3- الفوائد والخدمات

4- تعيين الموارد البشرية:

التعيين هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وذلك باختيار الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة من بين جميع الاشخاص الذين جرى جمعهم إثناء وظيفة الاستقطاب، إذ تبدأ عملية الاختيار لحظة وصول طلبات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة معتمداً بذلك على معلومات دقيقة من عملية تحليل الوظائف . وهنا تركز عملية الاختيار الاولى على تخفيض عدد الطلبات التي وصلت إثناء فترة الاستقطاب ( الغريلة ) والثانية على اختيار أفضل المرشحين التي تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف الشاغرة، ان المقصود باختيار الموظفين : هو انتقاء الذين الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لانجاز مهام الوظائف المعنية او المحددة بالشكل المطلوب. اي اعتماد سلسلة من الاجراءات او الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب التعيين من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف ، وتنتهي بانجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار موظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية . ان انظمة الاختيار تتباين من منظمة الى اخرى بحسب طبيعة عملها ونوع الوظائف التي تريد شغلها ، وموقعها في المستوى الاداري ، فهناك من المنظمات تتبع انظمة بسيطة وسهلة تعتمد على

المعلومات التي يقدمها المتقدمون في طلبات التعيين بعد دراستها والتأكد من صحتها ومصداقيتها . اذ تمتاز هذه الطريقة مع سهولتها بالسرعة وقلة التكاليف واختصار الوقت . في حين تقوم منظمات اخرى بانتهاج نظام معقد ومكلف لاختيار المتقدمين المناسبين لشغل ووظائفها الشاغرة ، قوامه ان يقوم المتقدم بملى طلبات التعيين، يجب تزويد الجهة المسؤولة عن التعيين بمعلومات واسعة عن مؤهلاته العلمية والعملية وتخضعة المنظمة بعد ذلك لاختبارات ومقابلات متعددة لاتخاذ القرار بالاختيار

والتعيين، ان اغلب انظمة الاختيار والتعيين تقوم باتباع الاجراءات حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها وحسب الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية للدولة وحسب حالة سوق العمل من حيث العرض والطلب (جبار، 2017)

الجدول (1.2) التالي يوضح تصحيح ابعاد نظم معلومات الموارد البشرية:

الاستقطاب	تدريب و تطوير	الاجور	المسار المهني	الاختيار و التعيين	تعويض	تحفيز	تقييم الاداء	توظيف	التخطيط	الامتداد المتغير المستقل الدراسة و التاريخ
	✓				✓		✓	✓	✓	1/ اثر نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة تنافسية 2017م
	✓				✓		✓	✓	✓	2/ دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي 2014م
✓	✓			✓		✓			✓	3/ اثر تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية علي اداء الموظفين 2018م
✓	✓		✓	✓		✓			✓	4/ نظام معلومات الموارد البشرية و راس المال البشري و علاقتهما بالميزة التنافسية 2020م
	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	5/ نظام معلومات الموارد البشرية كاساس لتطبيق الادارة الذكية للموارد البشرية 2022م
	✓				✓		✓	✓	✓	6/ اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي دورة حياة الجدارة الدور المعدل للمنظمة المتعلمة 2021م
	✓				✓		✓	✓	✓	7/ دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي 2013م
✓	✓	✓		✓		✓	✓			8/ اتجاهات العاملين نحو دور نظام معلومات الموارد البشرية في الاحتفاظ بالكفاءات 2019م

2.2 المبحث الثاني: القدرات الديناميكية (DC):

0.2.2 مقدمة:

للبحث والممارسة الإدارية، تعد الإدارة الاستراتيجية الحديثة حقلاً لأنها تتعلق بمستقبل المنظمة على المدى الطويل، فظهرت العديد من البحوث التي تناولت مجموعة من النماذج والأطراء المفاهيمية للعديد من المصطلحات التي أريد من خلالها مساعدة المنظمات في مواجهة بيئتها المتجددة. و القدرات الديناميكية هي احد المصطلحات ذات الحقل. لذا سوف يتم دراستها في هذا الحقل من العديد من الجوانب تشمل الآتي :

## 1.2.2 مفهوم القدرات:

تشير القدرات (Capabilities) إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والإستراتيجية المعتمدة (Inan & Umit, 2015) وأكد (Sune & Gibb, 2015) بأن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائننا بصورة خاصة وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها. وقد أوضح (Schreyogg & Klich, 2007) بأن النقاش حول القدرات قد تحول في الآونة الأخيرة من الإعتماد على مجموعة محددة من القدرات الجوهرية إلى القدرة على التغيير والتطوير السريع للقدرات الجوهرية كمتطلب أساس لتحقيق الميزة التنافسية، وأصبح المفهوم البارز في تلك النقاشات هو القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities ليشير إلى إعادة التجديد المستمر للقدرات الجوهرية للإيفاء بمتطلبات البيئة المتغيرة بسرعة .

إن إضافة البعد الديناميكي إلى القدرات قد برز بشكل واضح في إسهامات تيس وأخرون (Teece et al) الذين أكدوا بأن المزايا التنافسية للمنظمة تركز على التنسيق والتوحيد لمحفظه الموارد صعبة التقليد والمحاكاة والموارد التكميلية والمسارات التطويرية التي تتبناها المنظمة، وأن القدرات الديناميكية تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق التكامل، وبناء، وإعادة توزيع القدرات داخليا وخارجياً لمواجهة البيئة سريعة التغير، وبهذا فهي قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة وإبداعية من المزايا التنافسية. إذ تركز القدرات الديناميكية على جانبين من الإستراتيجية، هما

- الديناميكية، Dynamic، التأكيد على القدرة على تجديد الجدارات لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة.
- القدرات، Capabilities، التأكيد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في تكييف ودمج وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والجدارات، لتتناسب مع متطلبات البيئة (Teece et al., 1997).

## 2.2.2 مفهوم القدرات الديناميكية:

عرفت القدرات الديناميكية بأنها عمليات المنظمة ذات الصلة بتكامل وإعادة تشكيل وإكتساب الموارد ونشرها أو المساهمة في إحداثها (tdrahnesiE & Martin, 2000) وهي العمليات التنظيمية والاستراتيجية التي يستطيع المدراء من خلالها تحويل

الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأعمال المتغيرة (Galunic & Eisenhardt, 2001) وتشير إلى القدرة على إعادة التكوين والتغيير (Winter, 2003). وأوضحت (Zahra, et al., 2006) بأن القدرات الديناميكية تمثل مجموعة القدرات التي تعمل على دمج وبناء موارد المنظمات لمعالجة التغيرات البيئية بالطريقة التي تناسب مديري تلك المنظمات. كما عرفها (Cavusgil, et al., 2007) بأنها قدرة المنظمات إعادة تكوين الجدارات لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة. كما حددها (Teece, 2007) بأنها قدرة المنظمة على إستشعار الفرص والتحديات البيئية واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها. وقد أعاد تعريفها بأنها جدارة عالية المستوى تحدد قدرة المنظمات إعادة تشكيل الموارد والجدارات الداخلية لمعالجة بيئات العمل المتغيرة بسرعة (Teece, 2010) كما أوضح (Salunkea; Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011) بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابلياتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمي. كما أن القدرات التنظيمية وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال مساعدة المدراء على توسيع، وتعديل، وإعادة تشكيل قدراتها التشغيلية إلى أخرى جديدة تتواءم بشكل أفضل مع تلك البيئة (Pavlou & El Sawy, 2011)

الجدول (2.2) الآتي يوضح بعض تعريفات للقدرات الديناميكية حسب التسلسل الزمني:

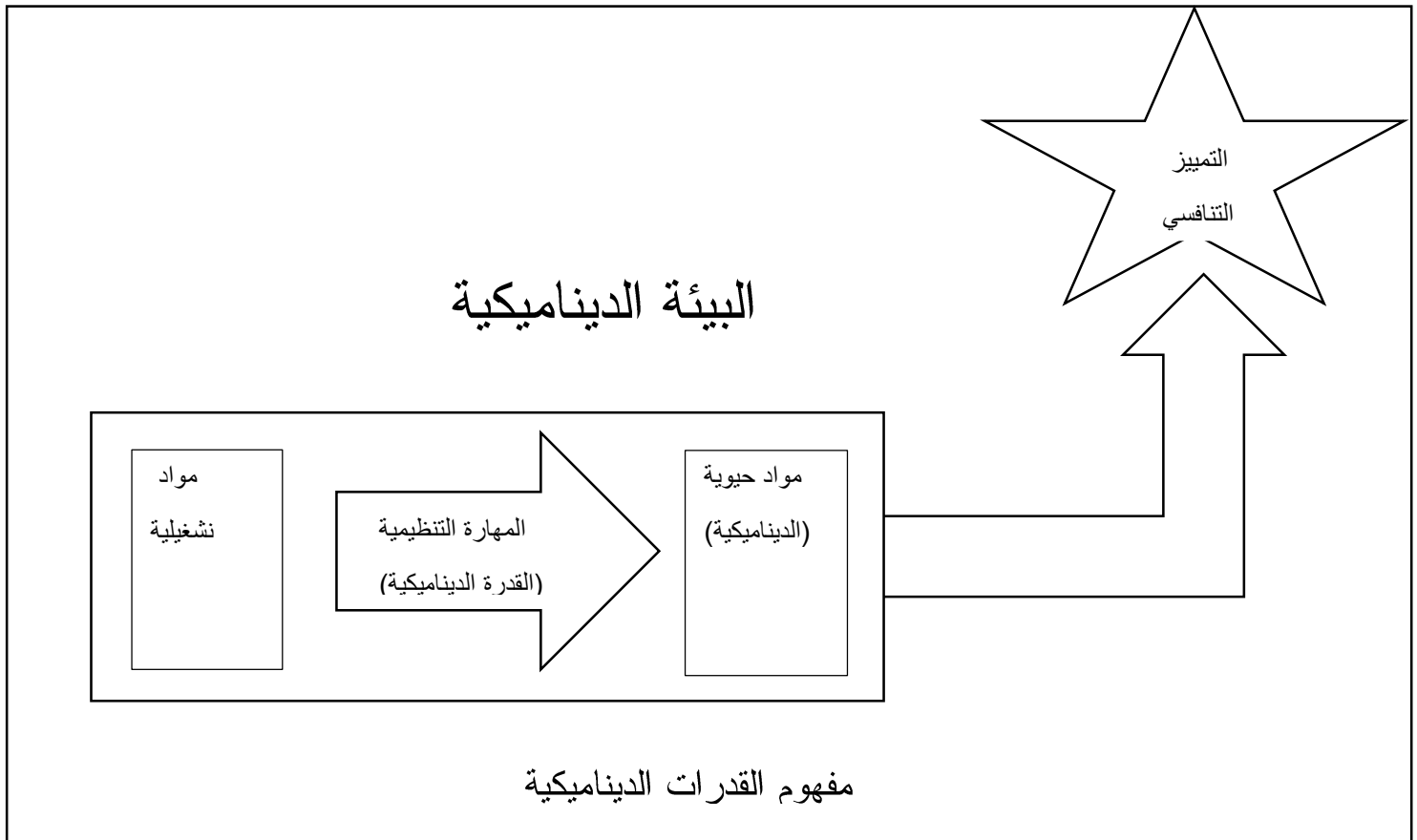
ت	الباحث والسنة	المفهوم
1	Macmillan & Tompo; (2000: 66)	براعة المنظمة في دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو أكثر من الأنشطة وإدارة الروابط بين تلك الأنشطة.
2	Galunic & Eisenhardt, 2001: 1235	عمليات منظمة واستراتيجية يعالج المدير من خلالها الموارد في موجودات إنتاجية جديدة تساهم في التكيف مع الأسواق المتغيرة.
3	(المعاضدي، 2001: 18)	قدرة المنظمة على تكامل قدراتها الداخلية والخارجية وبناء موارد جديدة وإعادة تشكيل مواردها الحالية للتكيف مع البيئة المتغيرة والمتقلبة
4	Zollo & Winter, 2002: (340)	أنشطة ذات نمط ثابت ومتعلم تستخدمها المنظمة وبشكل نظامي من أجل توليد وتعديل الأنشطة ذات النمط الروتيني من أجل تحسين الفاعلية.
5	Wang & Yang, (2004: 35)	عمليات تنظيمية ينتج عنها ميزة تنافسية، وتشمل عملية تكامل وتجديد وإعادة بناء الموارد والقابليات المنظمة.
6	(باقر، 2004: 30)	مهارات تنظيمية وفنية مطلوبة لإنجاز مستوى معين في الأداء لإنتاج السلع والخدمات وتتطلب مهارة استراتيجية في استخدامها وتكاملها.
7	(Hill & Jones, 2008: 77)	مهارة تنظيمية في تنسيق الموارد الملموسة وغير الملموسة وإعادة توزيعها في المجالات التي تمكن المنظمة من تقليل اللاتأكد البيئي
8	(حريش، 2011: 53)	خصائص المنظمة الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لإنشاء مصدر للتميز.
9	(شلاش والخفاجي، 2014: 206)	تشكيلة من المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، التي إذا ما امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها فسوف تساعد في أداء عملياتها بصورة أفضل

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات الإدارية.

يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول اعلاه ان الباحثين قد اختلفوا في نظرتهم لمضمون القدرات الديناميكية ، فبعضهم اعتبرها عمليات او أنشطة ومنهم من عدها مهارة او برعه وهناك من وصفها بأنها خصائص . ولكنهم اتفقوا على انها تمكن المنظمة من مواجهة التغير البيئي ، سواء بالحفاظ على استمرارية نشاط المنظمة او التكيف والاستجابة للتغيرات أو بتحقيق تفوق استراتيجي

أما الباحثة فتتظر الي القدرات الديناميكية بأنها مهارة تنظيمية تتفرد بها المنظمة عن منافسيها وتستخدمها في تحويل مواردها الوظيفية (التشغيلية) إلى موارد حيوية تمكنها من مواجهة بيئتها المتجددة و تحقيق ميزة تنافسية

والشكل(4.2) الاتي يوضح ذلك المفهوم:-



المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد علي الادبيات السابقة

### 3.2.2 أهمية القدرات الديناميكية:

تتجلى أهمية القدرات الديناميكية بالنسبة للمنظمات بصفة عامه والمؤسسات الإقتصادية على وجهه الخصوص في عدة نقاط كالتالي (الفتلاوي و مضاى، 2020):

- تعزيز الإمكانيات التي تجعل لمنظمة قادرة من خلالها على تحديد السرعة والمدى والكيفية التي تكون عليها بالمستقبل

- تحديد الفرص والتهديدات وإتخاذ الطرق المناسبة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق الميزة التنافسية.

- تساعد القدرات الديناميكية المنظمة على تحقيق التميز والنجاح في السوق، وهو من ما شأنه أن يساهم في حصولها على شهادات الإيزو من طرف المنظمة للمعايير.

- تعتبر القدرات الديناميكية المحدد الرئيسي لسرعة وإستجابة موارد المنظمة لما يحصل من تغيرات في البيئة الخارجية كذلك تتجلى أيضا أهميتها في كونها غير محصورة في مستوى واحد من مستويات المنظمة، كما أنها لا تركز على مهارات الأفراد فقط بل هي تركز على العمل الجماعي داخل المنظمة، بالإضافة إلى أنها لا تتكون من مجموعة من الأنشطة التي تم تكوينها في سياق معين مثل الأنشطة الروتينية التي تحدد كيفية إدارة المشروع كونها لا تحدد كيفية قيام المنظمة بتحديد واختيار المشاريع وما هي افضليات هذا الاختيار إلا من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها المنظمة لذلك يمكن أن يطلق عليها العمليات التصويرية، كما تجدر الإشارة إلى أن القدرات الديناميكية تختلف من منظمه إلى أخرى، وذلك بسبب إرتباطها بالأنشطة التي تكون هذه القدرات والأنشطة تنبثق من تاريخ المنظمة والثقافة السائدة بها إضافة فكر وروح المنظمة، لذا لا يمكن أن تكون هناك منظمين متشابهتين في القدرات الديناميكية حتى وإن استخدموا نفس القدرات في الوقت نفسه، حيث أن المنظمات ماهي إلا مجموعة من العمليات ، وان كل واحده من هذه العمليات يمكن أن تخدم المنظمة في تحقيق هدف معين ومجموع هذه العمليات على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة يعطي شكل القدرات الديناميكية التي تساعد في إعادة تشكيل المنظمة ومخرجاتها، وعليه فان القدرات الديناميكية ثمينة ونادرة ومن الصعب تقليدها ،كما أنها تساعد المنظمة في طرح منتجات أو خدمات جديدة للسوق وكذلك تساعد على إعادة تشكيل مواردها بإستمرار.

## 4.2.2 طبيعة القدرات الديناميكية:

يتم شرح القدرات الديناميكية كنوع خاص من القدرات التنظيمية التي ينبغي تمييزها عن القدرات التنظيمية العادية وبشكل أكثر تحديداً تمكن القدرات الديناميكية الشركات من تغيير قدراتها العادية من أجل معالجة الإضطرابات، هذه الحاجة لا تعني أن القدرات العادية غير متحركة تماما وتفشل في أي تغيير أو تعديل، ومع ذلك فإن تطور القدرات العادية يجب أن يتبع مسارات دورة الحياة الخاصة به ويحمل ميلا متأصلا نحو فرض الذات. ويتم وصف القدرات الديناميكية بأنها القدرات على تغيير الطريقة التي تحل بها الشركة مشكلتها، ويتم نشر القدرات العادية كقدرات "بدون ترتيب" في الأنشطة التشغيلية وتسمح بمشاركة العمل على المدى القصير أما القدرات الديناميكية هي "القدرات العليا" التي تعمل في بيئات مضطربة. (wu.Q.2017).

## 5.2.2 إطار القدرات الديناميكية: حدد (Pisano, Teece, 1994) و (Pisano, Teece, 1997) إطار عمل - يشار

إليه ب"الإمكانات الديناميكية" - لفهم فروق قدرات مستوى الشركة. . ولقد تم تحديد الإختلافات في مستوى قدرات الشركات في إطار " القدرات الديناميكية " في ثلاثة عوامل (G ,Pisano. 2017):

**1- مواقف الاصول:** استخدم (Pisano, Teece, 1994) مصطلح "الأصول" على نطاق واسع لتحديد الموارد القديمة (المعرفة والمهارت الفنية والقدرات التنظيمية، وما إلى ذلك) التي شكلت خيارات الشركة لتوسيع القدرة في المستقبل كما أن قدرة الشركة على تغيير ذخيرتها المستقبلية من القدرات مقيدة بمخزونها الحالي من القدرات.

**2-العمليات:** يمكن للشركات "إعادة تشكيل" مواقع الأصول الخاصة بها عن طريق الإستثمارات وغيرها من التدخلات الإدارية لكن قدرة الشركة على إعادة التكوين غير محدودة . يعتمد ذلك على مجموعة من الإجراءات الروتينية (مثل هياكل الإدارة، عمليات تخصيص الموارد، أنظمة الإدارة، ...إلخ) التي تشكل القدرة على التكيف التنظيمي . وتتمثل هذه القدرة في إعادة تشكيل مواقع أصول الشركة وتحديدًا "العمليات" التي تكمن وراء هذه القدرة التي اطلق عليها ( Pisano, Teece, 1994) "القدرات الديناميكية"

**3-المسارات :** نظرا لان معظم القدرات تاركمية وتتطور بمرور الوقت من خلال سلسلة من الإستثمارات المنسقة . فإنها تتطوي على التازمات بالمسارات بدلا من المشروعات المنفصلة . تتمثل المشكلة الاستراتيجية الرئيسية للشركات في تحديد والتزام مسارات خلق القدرة التي تؤدي الى ميزة تنافسية (G.Pisano، 2017).

## 6.2.2 مكونات القدرات الديناميكية:

تتكون القدرات الديناميكية من القدرة على إدارة الفرص والتهديدات والتحايل عليها، و القدرة على إغتنام الفرص والقدرة على الاستمرار في المنافسة (Pedron C et, al2018).

## 7.2.2 خصائص القدرات التنظيمية:

لا يمكن لكل قدرات المنظمة ان تحقق ميزة تنافسية الا إذا توفرت فيها خصائص تجعلها ديناميكية. واستنادا الى رأى (Barney & Hesterly, 2010) فان خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية تتمثل في الآتي:-

**1- القيمة :** القدرات التي تمتلك قيمة هي التي تحقق للمنظمة التميز ، وامتلاك هذا النوع من القدرات يساعدها علي صياغة و تنفيذ الاستراتيجيات التي تحسن من كفاءة وفاعلية المنظمة. إذ يري (Carpenter& Sanders, 2009) ان القدرة تصبح ذات قيمة عندما تتوافر فيها ثلاثة شروط :

أ- الندرة : وجود قدرة تمتلكها منظمة ما يندم أو يقل وجودها لدى منافسيها ، ويمكن أن تتحقق الندرة من خلال اعتماد مسار أو خبرة خاصة بمنظمة معينة والتي اكتسبتها عبر تاريخ عملها الطويل

ب- صعوبة تقليدها: تعكس ضعف قدرة المنافسين في الحصول على قدرة ما ، لعدم توفر المعلومات اللازمة لها بشكل كامل ، أو قد يكون تقليدها مكلف جدا . وكلما زادت درجة الصعوبة في تقليدها زادت قيمتها .

ت- عدم الاحلال أو الاستبدال : إذا توفرت بدائل لقدرة ما قلت قيمتها وبالتالي لا تحقق للمنظمة تميزا

**2- التفرد:** يعني امتلاك المنظمة قدرة لا تمتلكها أي منظمة أخرى ، مما يجعلها أداة أو وسيلة قادرة على منع المنافسين من تجريبها من ميزتها التنافسية. بسبب امتلاكها لتلك القدرة ، اما (اليساري: 2014) فيحدد خصائص القدرات التنظيمية الديناميكية على النحو الآتي:



**1- الأصالة :** تعني لا يمكن اشراك منطمتين بنفس القدرات التنظيمية الديناميكية، وذلك للأسباب الآتية:

أ- تأتي أصالة القدرات التنظيمية الديناميكية من أصالة تاريخ المنظمة الذي يتحدد داخلها اعتمادا على عملية تعلم منظمي اجتماعي.

ب- اختلاف التغيرات البيئية و الأهمية الإستراتيجية لها من منظمة لأخرى.

ت- ليس بالإمكان دائما الربط وبصورة مباشرة بين الأداء المتحقق والقدرة أو المورد المعين وذلك لعدم فهم آلية العمل ، وبالتالي لا يمكن إعادة نفس الآلية للعمل مرة أخرى .

**2- الثبات والاستمرارية:** لا يرتبط مفهوم الميزة التنافسية المستدامة بأصالتها فقط ، بل يرتبط أيضا بمدى ثباتها وقدرة المنافسين على تقليد مصدرها مستقبلا . عليه فالإيرادات المتحققة يمكن المحافظة عليها، مكانيا من خلال الأصالة. و زمانيا من خلال الثبات والاستمرارية وإن ثباتها مسألة نسبية قد تطول أو تقصر حسب نوعية الظروف المحيطة بالمنظمة وبيئتها المتغيرة.

**3- الفاعلية:** تهتم هذه الخاصية بالعائد الذي تحفقه المنظمة من خلال الموازنة بين استثمار الأنشطة أوالموارد الحالية وبين استكشاف القدرات التنظيمية الديناميكية

## 8.2.2 أبعاد القدرات الديناميكية:

إختلف الباحثين في تصنيف أبعاد القدرات الديناميكية، إذ هناك العديد من الأبعاد، كما يرجع هذا الإختلاف إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في تناولهم للقدرات الديناميكية غير أن أهم الأبعاد الشائعة والمعتمدة لدى الكثير منهم تتمثل في الأبعاد التالية:

**1- قدرة الاستشعار :** يعكس الإستشعار القدرة على الشعور بالبيئة الخارجية وفهم إحتياجات الزبائن وديناميكيات السوق أفضل من المنافسين. ويمثل الإستشعار قدرة المنظمة على ملاحظة التغيرات في البيئة، كما تشكل المنظمات قدرا على الإستشعار عن طريق إنشاء عمليات مراقبة لبيئة الأعمال الحالية والبعيدة بشكل دوري، لتفسير المعومات التي تم جمعها، وتصفية الأجزاء ذات الصلة. ولا ينطوي هذا النشاط على الإستثمار في النشاط الدراسي فقط، بل أيضا في التحقق من

إحتياجات العملاء وإمكانيات المنافسين التكنولوجية وإستساخها، كما ينطوي أيضا على فهم الطلب الكامن، والتطور الهيكلي للصناعات والأسواق، والإستجابات المحتملة من الموردين والمنافسين (حامد و حنان، 2019)

**2- قدرة التعلم :** يتركز التعلم في كونه وسيلة مهمة لتفوق المنظمات، ومصدرا اساسيا للتغير ، اذ يمكن من خلاله ضمان استمرارية التفاعل بين المنظمة وبيئتها، واستجابة المنظمة للتغيرات البيئية بسرعة تفوق استجابة المنافسين عبر تثبيت موجة من القيم والممارسات والسلوكيات التي يتطلبها التغيير ، كما يساهم في تطوير العمليات العقلية والإدراكية، واثراء التراكم المعرفي الذي ينتج عنه الإبداع في التفكير ، ويضيف القيمة لأنشطة المنظمة ومخرجاتها الموجهة نحو توليد ميزة تنافسية مستدامة. كما يعد التعلم وسيلة لتعزيز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها ، (عبيد وباقر، 2021)

3- قدرات التكامل (الدمج) : تشير قدرات التكامل إلى الكفاءة التي تتمتع بها المنظمة من أجل الحصول على الموارد المتاحة، والجمع بينها ومن ثم نشرها لتحقيق الرؤى الإدارية للمنظمة، كما تشير أيضا إلى إدراج قدرات جديدة وربطها بالموارد والقدرات القائمة في المنظمة، ولأجل تحقيق الميزة التنافسية يتعين على المنظمات الاستفادة من قدر المعرفة المخزونة داخل موظفيها (الحاجم والسلمان، 2021).

### الجدول(3.2) يوضح تصحيح ابعاد القدرات الديناميكية:

اسم الدراسة و التاريخ	المتغير الوسيط	قدرة التعلم	قدرة التكامل	قدرة التنسيق	قدرة استشعار	قدرة اعادة التكوين	قدرة التكيف	قدرة الابداع	قدرة استيعاب	قدرة تواصل	قدرة استحواذ
1/الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين التوجه الريادي و الاداء المستدام الدور المعدل للمرونة الاستراتيجية 2020م							✓	✓	✓	✓	
2/اثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي 2021م		✓	✓	✓							
3/دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات الديناميكية 2016م					✓	✓					
4/درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات نداء الاعمال 2020م					✓	✓					
5/دور القدرات ديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية 2022م					✓	✓				✓	
6/اثر التحول الرقمي من خلال نموذج الاعمال في بناء القدرات الديناميكية للتعلم عن بعد 2020م					✓	✓					
7/الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة الاستراتيجية 2017م					✓	✓					
8/تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية 2019م					✓	✓					

## 3.2 المبحث الثالث: القدرات التنافسية (CC):

### 0.3.2 المفهوم:

تعد القدرت التنافسية من المفاهيم ذات الاولوية المهمة لدي صناع القرار في الشركات الربحية حيث تعتبر المنطلق الاساسي الذي تمكن الشركات من الحفاظ علي ميزاتها التنافسية وضمان تفوقها علي مستوي الشركات المنافسة، حيث تعتبر التنافسية من مصادر تحقيق الرضا لدي العملاء وما تهدف اليه القدرة التنافسية عمليا هو مقابله الحاجات والرغبات لدي العملاء وذلك من اجل ضمان سعيهم للحصول علي الخدمة وتنشئ هذه القدرة من اكتشاف المنظمة لطرق لتلبية الحاجات. بحيث تكون هذه الطرق اكثر فعالية من الطرق المستخدمة لدى الشركة المنافسة. وهنا تظهر اهمية تحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمحافظة علي العملاء وبالتالي علي وجود الشركة، كما تشير القدره التنافسية الي قدرة الشركة علي استثمار مواردها بما يحقق اهدافها وهذا ما عبر عنه (Grant, 2002) كون القدرات التنافسية تسعي لاستغلال الموارد بما يحقق الاهداف الاستراتيجية. بينما يعرف (Covin, 2010) القدرة التنافسية بانها خاصية او مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من الشركات بحيث تحقق لها موقفا قويا ومختلفا عن الشركات الاخرى ويبقي التحدي الذي يواجه المنظمة هو الاستمرار في اشباع رغبات العملاء وليس فقط تقديم منتج متميز عن منتجات الشركات الاخرى، وبالتالي يمكن تفسير القدرات التنافسية بانها قدره الشركة علي اداء اعمالها بشكل مستمر بالشكل الذي يصعب علي منافسيها تقليده (roseberg, 2003) من جهة اخرى اشار (lippman and rumelt, 1982) الي ان عملية بناء القدرات التنافسية ليست عملية موكده، فليس بالضروره ان يولد تبني نظرية او اطار عمل معين نفس القدرات التنافسية التي حققتها شركات اخرى تتبني نفس النظرية وهذا ما اكده (Collins and Porras, 1994) واذ اضاف ان بعض الشركات تبني قدرات تنافسية بمحض الصدفة لا التخطيط او من خلال التعلم من الاخطاء والفضل اكثر من النجاح بتبني نظرية معينة الامر الذي اكده (McGrath, 1995) ايضا، اذ يصعب تحديد العمليات التي تنشأ القدرات التنافسية من خلالها وذلك نظرا لاستحاله وجود منظمين متماثلتين كليا وبالتالي بحسب (McEvily and Marcus, 2005) يعتمد بناء القدرات علي خصوصية كل شركة وكيفية تبنيها وبناءها للقدرة التنافسية ودمجها مع ما تقوم به الشركة بالفعل وتشمل ابعاد القدرات التنافسية عادة علي الجودة والتكلفة والكفاءة وسرعة الاستجابة والقدرة علي التكيف والانتاج والابتكار (Ceptureanu, 2018) اما بالنسبة ل (Sadq & Khorsheed, 2009) فهي عمليات المنظمة الفعالة والكفوة وجودة العمليات والمخرجات والانتاج الانمي JIT والابداع والتجديد والابتكار. كما ان ابعاد القدرات التنافسية والتي تبناها مجموعة من الباحثين ومنهم (Avella 2001, Kathuria 2018, Kyengo 2014, Ashwini Nand, 2013) تتمثل بالسعر المنخفض، الجودة، المرونة، خدمة العملاء و ايصال المنتج ونظرا لاغراض دراستنا ومجتمع الدراسة و موضوع الدراسة سوف نشتمل بابعاد القدره التنافسية علي سرعة الاستجابة والمرونة.

### 1.3.2 أسباب الاهتمام بالقدرة التنافسية:

أصبح تعزيز المنظمة لقدرتها التنافسية ضرورة حتمية، وذلك نتيجة للتطورات السريعة والكبيرة التي شهدتها الاقتصاد العالمي، والتي منها تحرير التجارة الدولية، والتطورات التكنولوجية الهائلة، والعولمة، والتحول نحو الاقتصاد المبني علي المعرفة والمعلومات (Höllig et al., 2020). فقد أصبحت المنظمات في حاجة إلي تعزيز موقفها التنافسي في سوق العمل، من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات عملائها، وتضمن تفوقها علي منافسيها، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق عائد أعلى من منافسيها، وضمان بقائها واستمرارها (Triantafyllou, 2014). وأضاف (رفرافي، 2014) بأن الأسباب التي دفعت المنظمات للاهتمام بتعزيز قدراتها التنافسية تتمثل فيما يلي:

- 1- تعدد وكبر حجم الفرص المتاحة أمام المنظمات سواء في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية خاصةً بعد تحرير التجارة وانفتاح الأسواق.
- 2- توافر المعلومات عن الأسواق، وسهولة الوصول إليها، ومتابعة ومواكبة كافة التغيرات في تلك الأسواق نتيجة التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك تطور وسائل وأساليب بحوث الأسواق.
- 3- الاتصالات الفعالة وسهولة تبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وكذلك داخل إدارات وأقسام المنظمة الواحدة، نتيجة توافر أنظمة الاتصالات الحديثة، ونظم المعلومات المتطورة.
- 4- الاندماجات والتحالفات بين المنظمات العملاقة.
- 5- التوسع الكبير في نتائج الأبحاث والتطورات التكنولوجية الهائلة، والاتجاه إلي الإبداع والابتكار كعامل مؤثر في إدارة ونجاح المنظمات.
- 6 - التنافس الكبير في مستويات جودة المنتجات والخدمات، وسهولة دخول منافسين جدد إلي الأسواق أدي إلي تحول سوق العمل إلي سوق مشتريين، وأصبح فيه العملاء هم أصحاب القوة الحقيقية في نجاح أو فشل المنظمات من خلال اتجاههم للمفاضلة والاختيار ما بين مختلف المنتجات والسلع لتلبية احتياجاتهم بأقل سعر ممكن وبأعلي جودة متوفرة.

### 2.3.2 أهمية القدرة التنافسية:

تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة؛ لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار ، بما يؤدي إلي تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار (سالمان، 2005)، بالإضافة إلي أن القدرة التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي ، التي تحول دون الاستفادة من توفر الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية لنمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة (معلا، 2007).

وأشار (العقيلي، 2005) إلى أن أهمية القدرة التنافسية تكمن فيما يلي:

1- تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي

2- كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة .

3- بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

ولقد وضع مايكل بورتر PORTER MICHAEL صاحب نظرية الميزة التنافسية نموذجاً لقياس القدرة التنافسية بالاستناد إلى الأسس الجزئية ، وذلك باعتبار أن التنافس يتم بين لشركات وليس بين الدول ، في حين يستند نموذج القدرة التنافسية المعتمد من قبل تقرير القدرة التنافسية العالمية إلى الأسس الكلية ، وانطلاقاً من أن مفهوم التنافسية يستخدم على مجال واسع ومعايير متفاوتة وغير محددة، فإنه يمكن تعريف القدرة التنافسية بأنها تتمثل في الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة أو الدولة أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تمييزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم (إدريس والغالبي، 2011).

### 3.3.2 المبادئ الأساسية لبناء القدرة التنافسية:

توجد مجموعة من المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في زيادة قدرتها التنافسية وتتمثل في النقاط التالية:

- 1- التبسيط: يهدف إلى تخفيض الفائض في كافة صوره ومجالاته من خلال تخفيض مدخلات النشاط مع الحفاظ على مستوى مخرجاته ويتحقق ذلك بالتعامل مع متطلبات ناتج اقل تكلفة وحسن التعامل مع الموارد المتخلفة
- 2- التتميط: وله مجالات للتطبيق وهي:

- وضع معايير و مقاييس ثابتة للتفاهم بين المنتجين والعملاء والموردين مثال: المواصفات للمنتج .
- توحيد بعض أجزاء المنتجات أو الموديلات بحيث يمكن استخدام هذا الجزء الموحد داخل جميع المنتجات.
- 3- التقدم التكنولوجي:

في مجال تكنولوجيا الانتاج والمنتج يمكن إن يكون هذا التقدم متدرج ومتواصل ويسري على ثالث اتجاهات:

- تقديم منتجات جديدة اقل سعر وأعلى كفاءة مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي
- إمكانية تكنولوجيا التشغيل للتحكم الآلي باستخدام الكمبيوتر لتحسين دقة التشغيل
- توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل: مراقبة الجودة وتحسين العمليات.

#### 4- التخصص: وله طريقتان

- تركيز مجال الاعمال في نطاق محدود وتوجيه كافة الموارد لهذا النطاق مثال: التخصص في صناعة واحدة.
- تقسيم العمل إلى أجزاء وتخصيص فرد أو مجموعة افراد لكل جزء، وتختلف المؤسسات فيما بينها في تنفيذ هذا النموذج.

5-التوسع: يقصد به ذلك التوسع الحجمي في الاعمال الذي يؤدي للتوسع في أداء الانشطة المختلفة وهذا يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف التشغيل ، المعدات، الموارد، العمالة، الدعاية والتسويق مع احتمال حدوث سلبيات مثال: احتمال وقوع تدهور في جودة الخدمات. إذا زاد التوسع عن حصة السوق ترتفع تكاليف التخزين والتسويق مرة أخرى .

#### 4.3.2 العوامل المؤثرة علي القدرة التنافسية:

وقد نشأت التنافسية نتيجة عدة عوامل منها:

- 1- توفر المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته
- 2- سهولة الاتصالات وتطور امكانيه نقل المعلومات
- 3- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية
- 4- انخفاض تاثير المحددات والقيود الحكومية الجمركية والتمويلية
- 5- ضخامة وتعدد الفرص في السوق الداخلي

#### 5.3.2 محددات القدرة التنافسية:

هناك مجموعة من العوامل التي قد تقيد وتحد من القدرات التنافسية الدولية للمنظمات، والتي تشمل العوامل التالية بحسب

: (Alina & Catalina: 2004)

أولاً: الاصول الخاصة بالمنظمة والجدارات الجوهرية: كل منظمة لديها العديد من الاصول التي قد تكون فريدة، حيث تعمل المنظمات على تحسين أصولها بتطوير الجدارات الجوهرية التي تمتلكها تدريجياً في الامور التي تؤديها بشكل أفضل، والتي يمكن استغلالها للتنافسية في الأسواق الدولية.

ثانياً: السمعة: بعد فترة من الزمن من المحتمل أن يؤدي تطور المنظمة التي تستفيد من جداراتها الجوهرية لسمعة جيدة لها فالدعاية وحدها لا تكفي لبناء سمعة دائمة للمنظمة ما لم تكن الخدمة أو المنتج ذو جودة عالية بالرغم من أن الدعاية تساعد على انتشاره بين الناس.

ثالثاً: الابداع المستمر: يعد الابداع شرطاً أساسياً للقدرة التنافسية الدولية خاصةً في المنتجات أو الخدمات المتخصصة وذات المواصفات المرتفعة مثل أجهزة الحاسوب، والسيارات، والخدمات المصرفية، والاتصالات حيث تلعب التكنولوجيا والخدمات الجديدة دوراً رئيسياً فيها.

رابعاً: هيكل المنظمة: إن هيكل المنظمة يعكس ثقافتها في ممارسات الاستقطاب والترقية في المنظمة، ومعدل دوران الموظفين، وحجم السلع المعيبة المنتجة، وعدد شكاوى العملاء والعلاقة مع الموردين.

### 6.3.2 مؤشرات توفر القدرات التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على توفر القدرات التنافسية منها ما ذكره (غنيم، 1994)، كآتي:

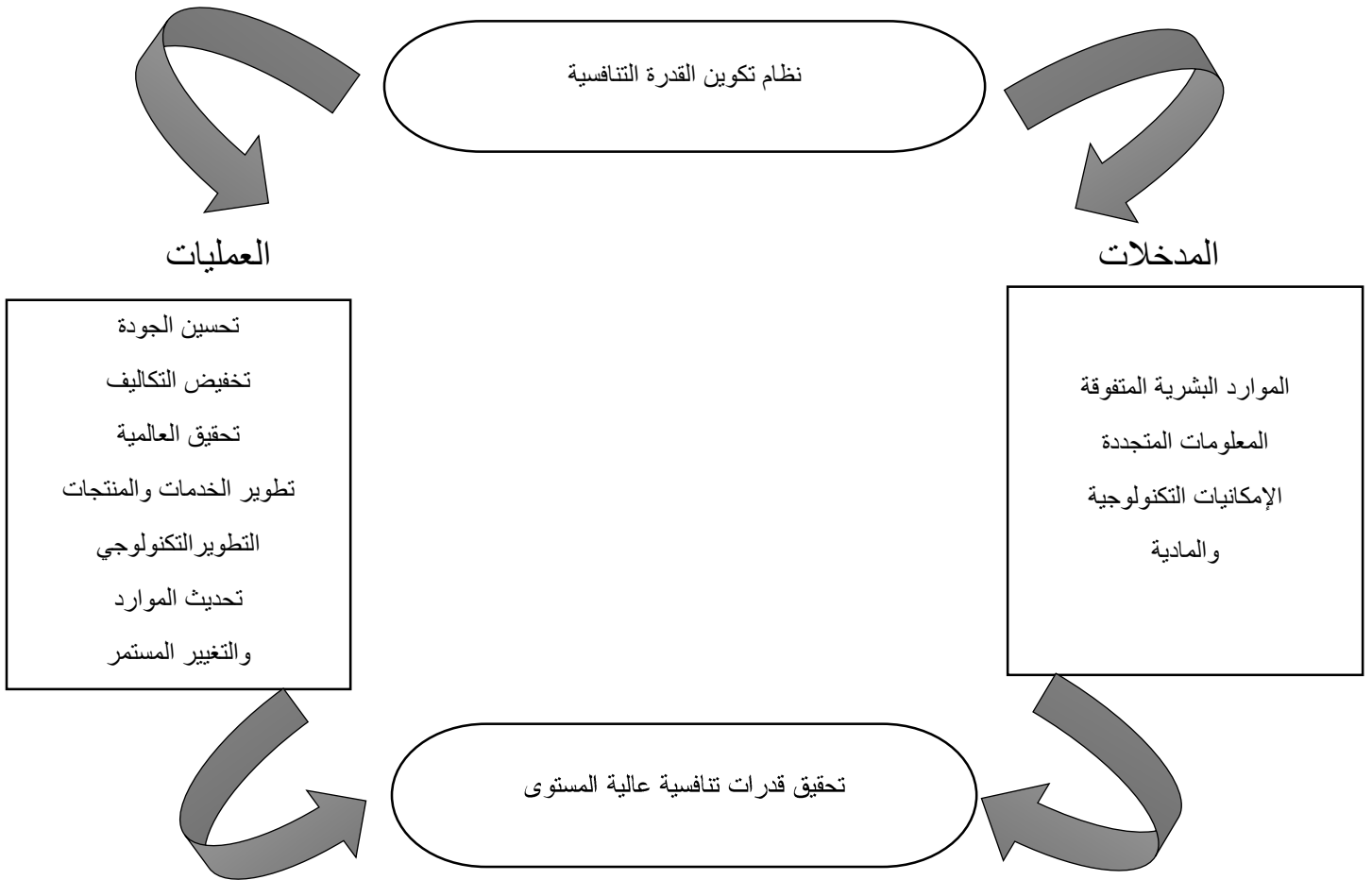
- 1- توفر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المصرفي المتميز
- 2- توافر إمكانيات الدراسة و التطوير .
- 3- توفر مصادر المعلومات عن السوق و العملاء و المنافسين.
- 4- استيعاب التطورات التقنية الحديثة.
- 5- تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.
- 6- وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر و عمل و قرارات الإدارة.
- 7- توفر الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والكفاءة العالية.

### 7.3.2 نظام تكوين و تنمية القدرة التنافسية :

يتكون نظام تنمية القدرة التنافسية مما يلي:

- أولاً: المدخلات : وتمثل الموارد البشرية المتفوقة، والمعلومات المتجددة، والإمكانيات التكنولوجية والمادية
- ثانياً: العمليات: وتتمثل بعمليات تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق العالمية، وتطوير الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي، وتحديث الموارد، والتغيير المستمر .
- ثالثاً: المخرجات: وتتمثل بتحقيق قدرات تنافسية عالية المستوى (الحسيني، 2006 )

والشكل(5.2) التالي يوضح نظام تكوين القدرة التنافسية: (حجرف ،2011)



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد علي الاديبيات السابقة

### 8.3.2 أنواع القدرة التنافسية:

تعددت الدراسات التي تناولت أنواع القدرة التنافسية والتي تشمل وفق (خربوطلي، 2014) ما يلي:

اولا: القدرة التنافسية وفق معيار السعر: حيث تقسم القدرة التنافسية للمنظمات وفق هذا المعيار إلى نوعين:

1- القدرة التنافسية السعرية: والتي تعني قدرة المنظمات على إنتاج السلع وتصديرها بتكاليف أقل من المنظمات المنافسة.

2- القدرة التنافسية الاسعريّة: والتي بدورها تقسم إلى نوعين:

أ. القدرة التنافسية النوعية: وهذا النوع من القدرة التنافسية الاسعريّة يعتمد على إنتاج المنظمات للسلع والخدمات بجودة مرتفعة تفوق المنافسين.

ب. القدرة التنافسية الفنية: إن هذا النوع من القدرة التنافسية الاسعريّة تعتمد فيه المنظمات على إنتاج المنتجات والخدمات ذات القيمة الفنية العالية التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء.



ثانيا: القدرة التنافسية الكامنة: في هذا النوع من القدرة التنافسية تركز المنظمات على العوامل التي تسهم في الرفع من تنافسيتها على الأمد الطويل كرأس المال البشري والابداع.

ثالثا: القدرة التنافسية الجارية: حيث يركز هذا النوع من القدرة التنافسية على مستوى التنافسية الحالي للمنظمات وعلى مناخ الاعمال

### 9.3.2 أبعاد القدره التنافسية:

يتركز الاهتمام في المؤسسة على تعزيز القدرة التنافسية من خلال ما تقدمه من خدمات تحقق حاجات ورغبات المستفيدين من الخدمات، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها هؤلاء المستفيدين من تلك الخدمات. كما يتجه الاهتمام إلى تحويل هذه الحاجات إلى مجالات، أو قابليات مستهدفة تسمى أبعاد تنافسية وتختار المؤسسة المعنية أبعاد القدرة التنافسية لها عند تقديم خدماتها حتى تعمل على تعزيز القدرة التنافسية (Janet & Jay, 2012) وفيما يلي الأبعاد المعتمدة في الدراسة الحالية وهي:

#### 1- بعد المرونة:

تعتبر المرونة الأساس لتحقيق القدرة التنافسية للشركة، من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات، وبما يلائم حاجات العملاء. وتعني المرونة قدرة الشركة على تغيير العمليات التي طرق أخرى، فالعمل يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات هي:

أ- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

ب- مرونة المزيح: ويعني قدرة العمليات لإنتاج مزيح من المنتجات.

ج- مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في الإنتاج لتقديم احجام مختلفة من المنتجات.

د- مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير اوقات تسليم المنتجات

#### معنى المرونة:

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك أن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة تتعلق بمدى تكيف النظم التشغيلية للمؤسسة مع الطلب والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال. إن هذا المفهوم يقتضي إذن القدرة على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، وعلى مستوى مسايرة حجم الطلب من جهة أخرى،

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة التي يتم التمييز على أساسها تتحقق على مستوى جانبي مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما :

أ. مرونة الحجم: ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته في مواجهة ذلك.

ب. مرونة مزيج المنتجات: ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

## 2- بعد الاستجابة ( سرعة الاستجابة للتغيرات ) :

هو عبارة عن مجموعة من القرارات تؤدي إلى وضع الأهداف والبرامج والسياسات التنافسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وتشمل تقايل وقت تصميم مراحل تقديم الخدمة، وتقايل الوقت اللازم للرقابة على الأداء، بالإضافة لتقايل الوقت اللازم لإيصال الخدمات للعملاء من خلال تبادل البيانات والمعلومات. (Krajewski, & Ritzman, 2013).

### الجدول (4.2) يوضح تصحيح ابعاد القدرة التنافسية:

اسم الدراسة و التاريخ	المتغير التابع	السرعة و الوقت	الدقة و تركيز	المرونة	الجودة و تحسين	التكلفة و السعر	كفاءة	استجابة	جدارة استراتيجي	قدرة في سلسلة القيمة	علامة تجارية معروفة	قدرة تكنولوجيا
1/ اثار خدمات ما بعد البيع في القدرة التنافسية في شركات الشحن 2018م		✓	✓	✓								
2/ اثار محاسبة الموارد البشرية علي القدرة التنافسية للمستشفيات 2016م				✓	✓	✓						
3/ اثار الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية 2021م					✓	✓	✓	✓				

## 4.2 المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات الدراسة:

✓	✓	✓	✓							4/ اثر استراتيجيات الابداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية وادارة المواهب متغير وسيط 2016م
				✓			✓		✓	5/ اثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية " دراسة حالة علي المصارف التجارية الكويتية" 2011م

ذكر (الطراونة الطراونة، 2012) أن نظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية ضمن مجال نظم المعلومات التي تهتم بتوفير جميع المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية ، وكذلك مع تقديم هذه المعلومات إلى الأطراف المهتمة بهذه الموارد سواء كانت داخلية أو خارجية ، من أجل تحديد جوانب الموارد البشرية التي لها قيمة أكبر بالنسبة للوحدات الاقتصادية خاصة في حالة المشاريع الخدمية والصناعية. كما وجدوا أن هناك صلة كبيرة بين جودة مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي في الأردن. وكذلك في دراسة أخرى أجريت في الأردن ، وجد كل من (الضمور والزعبي، 2014) و(عليان، 2020) أن التطبيقات الأكثر شيوعاً لنظام معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال في البلاد تتعلق بسجلات الموظفين ، تليها كشف المرتبات والتوظيف والاختيار. . بالإضافة إلى ذلك ، وجدوا أن فوائد نظام معلومات الموارد البشرية تشمل وقت استجابة أسرع ، ومعلومات أكثر دقة عن الموارد البشرية ، وتقليل كمية الأعمال الورقية والموارد البشرية المطلوبة ، وزيادة كفاءة التتبع والتحكم.

ذكر (Salonen و Gabrielsson و 2006 AI-Obaidi) أن الشركة يمكن أن تحافظ على الميزة التنافسية من خلال الاستخدام المناسب للموارد. وتم دعم وجهة النظر هذه من قبل (Kirchhoff , Gopalakrishnan , Newbert, 2008) ، الذين جادلوا بأنه فقط عندما تكون الموارد قيمة ونادرة في نفس الوقت ، يمكن للشركة تحقيق القدرة التنافسية من خلالها. وبالمثل ، اقترح (Calantone , Yalcinkaya , Griffith, 2009) أن الشركة يمكنها تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجمع بين هذه الموارد. في هذا الصدد ، وجد (Werbel & DeMarie, 2005) أن الموارد البشرية هي أصول مهمة جداً تزود الشركة بـ الميزة التنافسية لأنه من الصعب على المنافسين الحفاظ على نفس الموارد البشرية. علاوة على ذلك ، اقترح Ferris et al. (2007) أنه من أجل أن تظل مربحة على المدى الطويل ، يجب أن يكون لدى المنظمات الميزة التنافسية مستداماً. علاوة على ذلك ، توجد علاقة اثر ايجابية بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية. كما أظهرت نتائج دراسة (هازل و طالب، 2017) دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الإفريقية للزجاج أن توفر أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية كانت بدرجة متوسطة وان توفر جميع أبعاد الميزة التنافسية بدرجة عالية، وهي مرتبة على النحو التالي (الجودة، التكلفة، المرونة الوقت والتسليم، والتميز )، أما بعد الإبداع فقد كان بدرجة متوسطة. و توجد علاقة اثر ايجابية بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية. وفي دراسة (باسيمان، 2020) نظم معلومات الموارد البشرية

ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة كان مستوى الاستجابة لنظم معلومات الموارد البشرية بدرجة متوسطة وكان مستوى الاستجابة للميزة التنافسية بمستوي مرتفع وفي دراسة (السلمان، 2021) دور الانتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية اوضحت وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القدرات الديناميكية و الميزة التنافسية المستدامة علي المستوي الكلي او علي مستوي الابعاد حيث ان زيادة القدرات الديناميكية تؤدي الي زيادة الميزة التنافسية المستدامة بمقدار علاقتي الارتباط. كما اوضحت الورقة البحثية ل (Sleimi,Elayan, 2020) العلاقة بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال التأثير الوسيط للقدرة الديناميكية في مؤسسات التعليم العالي في الأردن. و توصلت نتائج الدراسة الي ان نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير مباشر وغير مباشر على الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي . تدل تطبيقات وفوائد نظام معلومات الموارد البشرية على وجود تأثير توجيهي وإيجابي على القدرات الديناميكية . وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر، ترتبط تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بأكملها بشكل إيجابي مع القدرات الديناميكية والذي بدوره له تأثير إيجابي على القدرات التنافسية. ومن ثم ، تلعب القدرات الديناميكية دوراً وسيطاً بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

## الفصل الثالث

### الإطار المنهجي للدراسة

#### 0.3 مقدمة:

تؤدي منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في البحث دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة علمية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذلك الوصول الى نتائج في نهاية البحث . لذلك يتناول هذا الجزء من البحث وصفاً للنظرية الداعمة للدراسة و تفسيرها ثم نموذج الدراسة المقترح و الفرضيات بالاضافة الي المنهجية التي تم استخدامها و مجتمع الدراسة وعينته و ادواته و مصادر الحصول علي البيانات و قياس المتغيرات ثم اختبار دقة و ثبات المقاييس و اساليب التحليل الاحصائي المستخدم في الدراسة و اخيرا محددات الدراسة ، و يتناول الفصل التالي تحليل البيانات .

#### 1.3 نظرية الدراسة :

تم الاعتماد في تصميم نموذج الدراسة علي نظرية الموارد.

#### نظرية الموارد "RBV":

استند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد التي برزة في منتصف الثمانيات من القرن الماضي كتيار نافذ في الادارة ، تركز هذه النظرية على الجوانب الداخليه للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزه التنافسية اكثر من تركيزها على العينة الخارجية . وتعدي التباين في مستويات الاداء الاداري للاختلافات الموجوده بينهما من حيث الموارد والامكانيات المتوفره ، وتعتبر القدرات الديناميكية مورد هام و اساسي لكسب الميزة التنافسية(”Burney”1991B) .

تعرف الموارد بتعريف شامل بانها:تشمل الاصول ، القدرات ،العمليات التنظيميه ، الخصائص المتعلقة بالشركه ، المعلومات والمعرفه ، وتتصف الموارد بامكانيات التحكم فيها والسيطره عليها من جانب المنظمه، وايضا تمكنها من وضع تنفيذ

استراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطاتها وادائها . ولقد صنفها الى ثلاثة أنواع : اصول مادية ، اصول بشريه ، اصول تنظيميه، فحيث انه يمكن تصنيف موارد المؤسسه حسب طبيعتها الى موارد ملموسة او مادية وموارد غير ملموسة او غير مادية.

1. موارد مادية : وتتمثل فى تجهيزات الانتاج، المباني، راس المال.....الخ.

2. غير مادية: هى موارد غير مرئية مما يصعب جمعها، كالجوده: وهى تشير الى قدرة المنتج او الخدمه على تلبية حاجات العميل، وكما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كلما كان الاتجاه ايجابى فى تعزيز المكانه التنافسيه للمنظمه، المهارات: ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها فى محتوى الانشطه، كما ان تراكم تلك القدرات يتولد عنها مهارات خاصه للمنظم (حمزه ، 2015).

ومن وجهه نظر هذه النظرية: المؤسسة تخلق ميزة تنافسيه لانها تستعمل هذه الموارد فى بناء استراتيجيه لخلق قيمه تمكنها من التفوق على المنافسين، كما ان هذه الفئة الاخيره لا يمكنها اتباع وتطبيق هذه الاستراتيجيه لانها مبنية على موارد خاصه بالمنظمه، وفى هذا الاطار يؤكد. على انه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمه استراتيجيه، وحتى تكون الموارد كمصدر للميزه التنافسيه المستمرة يجب ان تكون غير متجانسه ( وعدم التجانس هو تفسير الاختلاف فى الاداء ويضمن ميزه تنافسيه) وغير قابله للحركه ما بين المؤسسات من (اجل الحفاظ على فوارق الاداء او الميزه التنافسيه، عدم التجانس يجب ان يحمى بآليات عدم التقليد) وان تتوفر فيها اربع شروط اساسيه:

1. لها قيمه: اي تسمح باستغلال عوامل النجاح الاساسيه.

2. نادره: بحيث تكون غير متاحه لجميع المنافسين، او ان خلقها صعب جدا.

3. غير قابله للتقليد : من خلال العتامه وعدم الشفافيه، بأن تكون ضمنيه ومتعدده ونتاجه من عدة عوامل اجتماعيه وتنظيميه خاصه.

4. عدم إمكانية إستبدالها بمرور اخرى مماثلة من حيث القيمة فى إطار الاستراتيجيه المعتمده من قبل المؤسسة.

وفى إطار هذه النظرية نجد الابحاث التى تميز بين الموارد والقدرات، فحسب (Grant) الموارد هى كمدخلات سيرورة الانتاج، فهى وحدات التحليل الاساسيه، بينما القدرة هى كفاءة مزج الموارد لانجاز النشاطات، ومنه فإن القدرات يمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة فى تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام ، فالتركيز هنا ينصب على أهمية الروابط التى تتم بين الموارد وهو ما يعكس الدور الكبير للتنظيم (Bounfar A 1998:21).

في هذه النظرية يستعمل مصطلح الموارد ليشير إلى جميع المقاربات لنظريه التي تتضمنها؛ مقاربه الموارد، مقارنة القدرات الديناميكية ومقاربة الكفاءات المحورية والكفاءات التنظيمية.

إن التفرقة بين الموارد والقدرات يعد امرا هاما لفهم العوامل التي تؤدي إلى خلق القيمة والحفاظ على المزايا التنافسية في ظل محيط متغير، لذلك نجد مساهمة وفي تطوير مفهوم القدرات الديناميكية capabilities Dynamic من اجل خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ديناميكية المنافسة، بحيث يعرفون القدرات الديناميكية بأنها "قدرات المؤسسة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية بإستغلال مختلف إستعمالات الموارد المميزة للمؤسسة للإستجابة للتغيرات المحيطة، فالقدرات الديناميكية تشير الى قدرة المؤسسة على وضع أشكال جديدة ومبتكرة من الميزات التنافسية بالارتباط بالسياقات (المسارات) الماضية ومركز السوق (David -J-el al 1997) في تطور الدراسات والابحاث في إطار نظرية الموارد نجد في بداية 1990 ولد إهتمام جديد بالكفاءات التنظيمية (Organizational Competencies) والذي يدمج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية الذي تطور طيلة سنوات الثمانينات، بحيث تعد أبحاث كل من (Prahalad et Hamel) الذي إستعمل مصطلح الكفاءات المحورية (Competence Core) في سلسلة مقالاتهم للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينهم والتي تكتسي طابعاً نظامياً محفزاً للاهتمام بمفهوم الكفاءات التنظيمية كمفهوم متكامل (R. Sanchez, 2000) ويعرفان الكفاءات الأساسية أو المحورية بأنها، "تعلم جماعي، بطريقة تنسيق مختلف الكفاءات الإنتاجية وادماج مختلف التكنولوجيات المتنوعة". تتشكل من أربع عوامل: المعارف، النظم الادارية، النظم التكنولوجية، المعايير والقيم، تتميز بكونها تخلق قيمة للزبائن، تتحكم بها المؤسسة وتمنحها المرونة (Charron.J. L& Separi.S, 1998) و يعرف كل من (Sanchez, Thomas, Heene) الكفاءة بأنها: "قدرة المؤسسة على التنسيق المستمر استعمالات أصولها من أجل تحقيق أهدافها (الاصول تكون ملموسة وغير ملموسة، تستطيع المؤسسة إستعمالها في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في الاسواق، ومنها ما يكون ملك للمؤسسة ومنها ما يكون موجود في محيطها)"، ويضيف الباحثين بأن هنالك ثالث شروط للكفاءة (Sanchez's: 2000).

- تنظيمية متضمنة في مفهوم التنسيق.

- القصد (intention) - والمتضمن في مفهوم الاستعمال.

- تحقيق الاهداف.

من خلال مختلف الدراسات والكتابات حول مفهوم الكفاءة التنظيمية للمؤسسة يمكننا التأكيد على أن هذه الاخيرة تتميز بخصائص تسمح بتحديد كيفية بناءها وتطويرها واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن الكفاءة تتميز:

- بأنها تنظيمية: لأنه يتم بناءها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخليه المعقدة الموارد والقدرات، السيرورات والتكنولوجيات التنظيمية، الادراكات والتصورات الإدارية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، مجسدة في عملياتها الانتاجية والادارية. فمفهوم الكفاءات التنظيمية يتجسد في مجموعة من الروتينات في مختلف المستويات التنظيمية والتي تحدد مجموع الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

- مرتبطة بمفهوم "التبعية للمسار": إن الكفاءة الاستراتيجية لا تنشأ من الصفر، وما تفعله المؤسسة اليوم أو الغد مرتبطة بما فعلته بالامس، أي أن موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية الحالية تحدد طريقة عمل وتعامل المؤسسة مع المستقبل، أي أن تطوير وتجديد كفاءات وقدرات المؤسسة في المستقبل مرتبط بكفاءاتها وقدراتها التنظيمية الحالية، فالمؤسسة تستعمل المعارف والروتينات الموجودة من أجل تحليل الوضعيات الحالية وتوقع المستقبل، وبالتالي فهي تعتبر كمصدر تميز نظراً بالنسبة لمؤسسة مقارنة بالمنافسين لطبيعتها التراكمية في بنائها عبر تاريخ المؤسسة وهو شئ من الصعب على المنافسين تقليده، كذلك هي تحد من إمكانيات التطور والتأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط، وبمعنى آخر قد تكون مصدر الصلابه التي تحد من قدرات المؤسسة على متابعة تطورات وتحولات البيئة التنافسية وبناء الاستراتيجيات المناسبة لمعامل مع هذه التحولات.

- بأنها ديناميكية: لأنها تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات - المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمة موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، تمنح المرونة نظراً لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة، وبمعنى آخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

- بأنها إستراتيجية: لكونها تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير، لأنه لا يمكن تقليدها نظراً لطبيعتها المعقدة والتراكمية عبر الزمن، وعلى قابليتها للحركة وعدم تجانسها بين المؤسسات، ذات قيمة ونادرة، لا تعتمد على موارد المؤسسة فقط بل القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة.

إنطلاقاً من هذه الخصائص للكفاءة التنظيمية فإن المنظمات تواجه تحدي إستراتيجي يتمثل في ضرورة الالتزام والاستقرار من أجل تشكيل هوية المؤسسة وتطوير كفاءتها التنظيمية التي تعتبر تراكمية وتحتاج الي استقرار و إستمراريه حتى يتم تكوينها وتدريبها داخل المؤسسة لتكون مصدر لميزة تنافسية مستدامة، فالكفاءات تزداد بالتداخلات المتكررة بين القدرات الفردية، النظم والاجراءات والموارد المادية وغير المادية. للمنظمة هذا من وجهة (Doze.Y, 1994)، ومن وجهة ثانية ضرورة إمتلاك القدرة على التغيير لمواجهة التغير السريع وعدم التأكد الذي يميز المحيط، ومقاومة صلابة الروتينات التنظيمية التي قد تؤدي مع مرور الوقت إلى إغتراب بيئي، فإستجابة المسيرين على عدم التأكد والمشاكل تتم وفقاً للمعتقدات والافتراضات الاساسية لديهم، يتضايقون بصلابة الروتينات التنظيمية، الاعتقادات والسيرورات السياسية، ومنه فالكفاءة



التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير محافظ قوي يتعارض مع التغيير والتجديد ما يؤدي بطريقة حتمية إلى إنحراف إستراتيجي (Fréry. F, 2000.) وبذلك تبرز مكانة المرونة في إطار هذه النظرية من هذين الجانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء تشكيل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الاستفادة الفعالة من إستغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن وجهة ثانية يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير.

### 2.3 تفسير نظرية الموارد للنموذج (RBV):

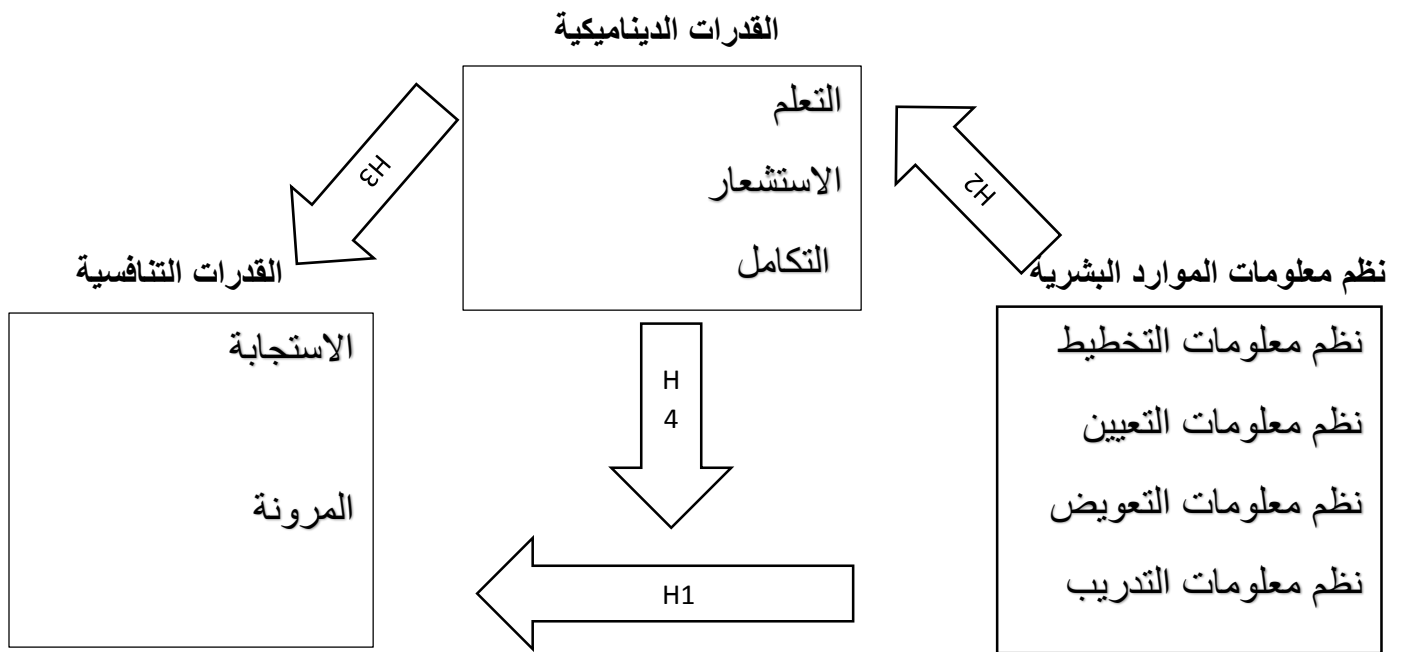
من أجل توفير أساس نظري متماسك ومزيد من التطور والمساهمة في إثراء البحث العلمي، تم إستخدام نظرية الموارد والمهارات كمرشد لنموذج الدراسة وهي نظرية تصور المنشأة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادية متاحة لجميع المنشآت والآخرى خاصة تمكنها من إنشاء واستدامة الأفضلية التنافسية والتميز على المنشآت الأخرى، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في إمتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel, 1990) كما أن وجود هذه الموارد (الابداع، الاستباقية، المخاطرة، التنافسية، الاستقلالية) المتميزة في المؤسسات، والتي تمثل متطلبات التوجه الريادي هي التي تفسر الاختلاف في الاداء بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما ويمكن قياس قدرة الموارد على تحسين الاداء من خلال الاعتماد على تلك الموارد في خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل إستخدام الموارد في صياغة وتنفيذ توجهات و استراتيجيات فعالة.

إضافة إلى إن مدخل الموارد لن يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ويعمل على تنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلا، ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد والمهارات في المؤسسة، وذلك بهدف إستمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد، وبالتالي فإن تبني توجه إستراتيجي بشأن هذه الموارد والتي تمثل التوجه الريادي قد تشكل أساس لتحسين الاداء في الحاضر المستقبل.

وتبرز مكانة المرونة الاستراتيجية في إطار هذه النظرية من جانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في التوجه الريادي والقدرات الديناميكية لتحقيق الاستفادة الفعالة من استغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن وجهة ثانية يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير.

### 3.3 نموذج الدراسة:

الشكل (1.3) التالي يوضح نموذج الدراسة



### 4.3 فرضيات الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة بالإضافة إلى العثور على إجابات على الأسئلة الواردة في الدراسة وفقاً لنموذج البحث تم صياغة هذه الفرضيات لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

1/ الفرضية الرئيسية الأولى H1:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

وتتفرع من الفرضية الأساسية هذه الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط والاستجابة.

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والمرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و الاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و المرونة.

## 2/ الفرضية الرئيسية الثانية: H2

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين و نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية  
وتتفرع الفرضية الى عدة فرضيات فرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التعلم
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و الاستشعار
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التكامل
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التعلم
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و الاستشعار.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التكامل.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التعلم.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و الاستشعار.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التكامل .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التعلم .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و الاستشعار.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التكامل.

### 3/ الفرضية الرئيسية الثالثة H3:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية.

وتتفرع الفرضية الى عدة فرضيات فرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و الاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و المرونة.

### 4/ الفرضية الرئيسية الرابعة H4:

القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية.

- التعلم يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
- التعلم يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة
- التعلم يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة.
- التعلم يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة.
- التعلم يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة.
- التعلم يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
- التعلم يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة
- التعلم يتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة .
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة.
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة

- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة.
- الاستشعار يتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة.
- التكامل يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
- التكامل يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة .
- التكامل يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة.
- التكامل يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة .
- التكامل يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة.
- التكامل يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
- التكامل يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة.
- التكامل يتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة.

### 5.3 تطوير فرضيات الدراسة:

#### 1/ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية.

تشير النتائج إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية السودانية. تتوافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي سلطت الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للشركة على سبيل المثال (Chen et al,2018، Wang and Qian؛2019) بالإضافة إلى ذلك ، تقدم الدراسة رؤى قيمة للمديرين وواضعي السياسات في الصناعة المصرفية في السودان حول أهمية الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرات الديناميكية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

#### 2/ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية.

اظهرت نتائج الدراسة ان نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر علي القدرات الديناميكية و هذا يتوافق مع دراسة

(Li and Wu,2011) التي بحثت في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية واستخدمت الدراسة بيانات من 102 شركة صينية ووجدت أن نظام معلومات الموارد البشرية مرتبط بشكل إيجابي بالقدرات الديناميكية للشركة. تشير النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى نظام معلومات الموارد البشرية من المرجح أن تتمتع بقدرات أفضل من حيث الاستشعار والتعلم وإعادة التشكيل. تشبه هذه النتائج نتائج الدراسة الحالية ، التي وجدت أيضاً علاقة إيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية.

### 3/ يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية .

كما اظهرت نتائج الدراسة ان للقدرات الديناميكية اثر ايجابي علي القدرات التنافسية مما يتوافق مع دراسة (Teece et al, 1997) الذي قدم لأول مرة مفهوم القدرات الديناميكية و الذين جادلوا بأن القدرات الديناميكية ضرورية للشركات لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. و هذا يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية

### 4/ القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية .

و اظهرت نتائج الدراسة ان القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية و تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة أخرى أجراها (عبيدات وآخرون، 2017) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، مع التركيز على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية. وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

## 6.3 منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي و يبرز هذا المنهج اهمية في البحوث العلمية ليس في جرد وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها و يفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات البحث و الوصول ال تفسيرات يمكن تعميمها في زيادة رصيد المعرفة بتلك الظاهرة قيد الدراسة بالاضافة الي ذلك هو اسلوب فعال في جمع البيانات و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها وصولا الي تعميمات مقبولة و يهدف المنهج الوصفي في هذا البحث الي وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث المتمثلة في ( نظم معلومات الموارد البشرية ) كمتغير مستقل (القدرات التنافسية) كمتغير تابع (القدرات الديناميكية) كمتغير وسيط حيث لا يقتصر هذغ المنهج علي وصف الظاهرة و انما يشمل تحليل البيانات قياسها و تغييرها و التوصل الي وصف دقيق للظاهرة او المشكلة و نتائجها.

## 7.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عينة من البنوك التجارية السودانية العاملة في مجال الخدمات المصرفية بولاية الخرطوم ( بنك فيصل الاسلامي السوداني ، بنك النيل للتجارة و التنمية ، بنك الخليج ، بنك البركة ، بنك امدرمان الوطني ) وتم الاعتماد علي اسلوب العينة لانه ليس بالامكان دراسة المجتمع كله حتي وان امكن فعنصر الوقت و التكلفة لايسمحان بذلك (محمد،2015)

### 8.3 نبذة عن مجتمع الدراسة:

**بنك فيصل الاسلامي السوداني :** هي شركة مساهمه عامه اسس في مايو 1977 ومنذ ذلك التاريخ ظل البنك يعمل في تقديم الخدمات المصرفيه والاستثمارية بصفته رائد المصارف الاسلاميه على مستوى السودان. عدد فروعها 50 فرع في الولاية الخرطوم وعدد رؤساء الاقسام لكل الفروع 209 رئيس ، و عدد المدراء في الرئاسة 11 مدير ، و 30 مديرا للاقسام.

**بنك النيل للتجارة والتنمية:** هي شركة مساهمة عامة و واحدة من اقدم البنوك السودانية اسس في 11 تشرين الثاني \ فبراير 1982 تحت مسمي بنك التنمية التعاوني الاسلامي و باشر اعماله المصرفية في حزيران \ يونيو 1983 كأول بنك قطاع عام حينها يطبق في معاملته الشريعة الاسلامية و في عام 2001 تم تحويل البنك الي شركة مساهمة عامة وفقا لقانون الشركات عام 1952 في فبراير عام 2013 تم تغيير اسم وشعار البنك الي اسمه و شعاره الحاليين و كان الهدف من تغيير اسمها هو ترسيخ صورة ذهنية ايجابية لبنك تجاري شامل يقوم بخدمة كافة قطاعات الاقتصادية و يبلغ عدد فروعه بولاية الخرطوم 18 فرع. ويحتوي 120 شخصا من افراد الادارة العليا.

**بنك الخليج:** اسس في السابع من فبراير 2017 وذلك في قاعة الصداقه بالعاصمه السودانية الخرطوم و يقوم علي مبدا توظيف الامكانيات الحقيقيه للاقتصاد العربي للاستثمارات الاسلامية يهدف الي ترسيخ الفهم الاقتصادي الصحيح للاستثمار المالي ويستهدف البنك المستثمرين في جمهورية السودان وكافة انحاء العالم خاصة دول الخليج الساعيين للاستثمار في السودان. و يبلغ عدد فروعه 9 و عدد عملائها 50000 و عدد موظفيها 200 و 84 مدير و نوابهم و مدراء الاقسام.

**بنك البركة:** تاسس في 26 فبراير 1984 يقع مقره الرئيسي في الخرطوم شارع القصر و هو احد وحدات مجموعة البركة المصرفية وهي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف اسلامي و هي تعتبر من رواد العمل المصرفي الاسلامي علي مستوي العالم حيث تقدم خدماتها المصرفية المتميزة الي حوالي مليار شخص في الدول التي تعمل فيها و قد حصلت علي تصنيف ائتماني بدرجة bbb+ من قبل مؤسسة ستاندرد اند بورز العالمية. و يبلغ عدد فروعها 13 فرع بولاية الخرطوم. ويتكون من 158 من المدراء و نوابهم و رؤساء الاقسام.

**بنك ام درمان الوطني:** شركة مساهمة عامة ذات مسؤولية محدودة و هو من المؤسسات الوطنية الرائدة و ركيزة و دعامة هامة من دعائم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة و الاستثمار و التجارة الخارجية تأسست في يناير 1993 و زاول نشاطه المصرفي في اغسطس 1993 وذلك بتقديم كافة الخدمات المصرفية و الاستثمارية وفقا لاحكام الشرعية الاسلامية و لديها 30 سنة في مجال الخدمات المصرفية و حصلت علي 10 جوائز عالمية و تصنيفها 81 افريقيا. و يبلغ عدد فروعها بولاية الخرطوم 17 فرع و 134 من افراد الادارة العليا.

### الجدول(2.3) التالي يوضح عدد افراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الافراد
1	فيصل الاسلامي السوداني	250
2	النيل للتجارة و التنمية	120
3	الخليج	84
4	البركة	158
5	امدرمان الوطني	134
المجموع		746

المصدر : اعداد الباحثين من الدراسة الميدانية 2023

### 9.3 عينة الدراسة:

نظرا لاستحالة دراسة المجتمع ككل في البحوث الانسانية يلجأ الباحث الي العينة كاسلوب لاجراء الدراسة بدلا من المجتمع وكانت عينة الدراسة احتمالية ميسرة تكونت من (200 مفردة ) تم توزيعها علي مدراء الادارات العليا في البنوك التجارية السودانية (بنك فيصل الاسلامي السوداني ، بنك النيل للتجارة و التنمية ، بنك الخليج ، بنك البركة ، بنك ام درمان الوطني ) العاملة بولاية الخرطوم.

### 10.3 مصادر جمع المعلومات:



و اعتمد الباحثون علي نوعين من المصادر لجمع البيانات هي :

### المصادر الاولية :

تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي واستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### المصادر الثانوية:

تمت مراجعة الرسائل العلمية و الكتب و الدوريات و المنشورات و المجالات العلمية و المواقع الالكترونية علي شبكة الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، و من خلال المصادر الثانوية تعرف الباحثون علي الاسس و الطرق السليمة في كتابة البحث و الالمام العلمي بجوانب موضوع الدراسة.

## 11.3 أداة الدراسة :

تم اعداد الاستبانة حول "الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية" من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة ، و ارفق معها خطاب من مبحوث تم فيه التتوير بموضوع الدراسة واهدافها و غرض الاستبانة .وقد تم تقسيم الاستبانة الى أربعة اقسام كما يلي:

– **القسم الأول:** وهو عبارة عن المتغيرات الديمغرافية، وتشمل (النوع – العمر – المستوي التعليمي – الخبرة – الوظيفة)

– **القسم الثاني:** نظم معلومات الموارد البشرية ، ويتكون من اربعة أبعاد، هي:

– نظم معلومات التخطيط، ويتكون من 5 فقرات.

– نظم معلومات التعيين، ويتكون من 5 فقرات.

– نظم معلومات التعويض، ويتكون من 5 فقرات.

– نظم معلومات التدريب، ويتكون من 5 فقرات.

▪ **القسم الثالث: القدرات الديناميكية،** ويتكون من ثلاثة ابعاد، هي:

– قدرة التعلم، ويتكون من 5 فقرات.

– قدرة الاستشعار، ويتكون من 5 فقرات.

– قدرة التكامل، ويتكون من 5 فقرات.

▪ القسم الرابع : القدرات التنافسية، ويتكون من بُعدين، هما:

– الاستجابة، ويتكون من 5 فقرات.

– المرونة، ويتكون من 5 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول (2.3) التالي:

جدول (2.3) مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	5	4	3	2	1
التقييم المقابل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

ولتحديد درجة الموافقة (مقياس التصحيح)، تم تحديد خمسة مستويات كما في الجدول رقم (2.3)، تم استخراجها باستخدام المدى لخيارات المقياس، وهو الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا =  $4 = 1 - 5$ ، ولإستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي  $8.0 = 5/4$ ، وهي طول فئة الوسط الحسابي.

جدول (3.3) مقياس التصحيح لمقياس ليكرت الخماسي

فئة الوسط الحسابي	خيار الموافقة	الدرجة
1.8 – 1	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
2.6 – 1.81	غير موافق	منخفضة
3.4 – 2.61	محايد	متوسطة
4.2 – 3.41	موافق	مرتفعة
5 - 4.21	موافق بشدة	مرتفعة جدا

## 12.3 مزايا الاستبانة:

حيث ان للاستبانة العديد من المزايا منها:

### 1- مزايا بالنسبة للباحثين:

أ- يمكن تطبيقها للحصول علي معلومات عن عدد كبير من الافراد.

ب- سهولة تطبيقها وقلة تكلفتها.

ت- سهولة وضع اسئلة الاستبانة وترسيم الفاظها وعباراتها للباحثين.

### 2- مزايا بالنسبة للمستجيبين:

أ- توفير وقت المستجيب وتطعية فرصة التفكير.

ب- يشعر المجيب علي الاستبانة بالحرية ف التعبير من اراء يغشي عدم موافقة الاخرين عليها.

## 12.3 الاختبار المبدئي لاداة جمع البيانات:

استخدم الباحثين للتأكد من صدق محتوى الاستبانة بطريقة "الاختبار المبدئي" صدق الاداء، وتم اجراء اختبار مبدئي لاداة جمع البيانات ( الاستبانة ) بعدد (30) تم توزيعها علي مجتمع البحث للتأكد من صدق و ثبات الاستبانة و بناء علي نتائج التحليل تم تعديل ابعاد المتغير التابع (الاستجابة - المرونة ) من 6 عبارات الي 5 عبارات و كانت نتائج التحليل المبدئي كالاتي:

### جدول رقم : (4.3) يوضح الاختبار المبدئي لاداة الدراسة :

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
85.0	5	نظم معلومات التخطيط	المستقل
84.0	5	نظم معلومات التعيين	
82.0	5	نظم معلومات التعويض	
90.0	5	نظم معلومات التدريب	
92.0	5	قدرة التعلم	الوسيط
84.0	5	قدرة الاستشعار	
86.0	5	قدرة التكامل	
85.0	6	الاستجابة	

63.0	6	المرونة	التابع
------	---	---------	--------

المصدر : اعداد الباحثين من البحث الميداني 2023م

اولا: الخصائص الديموغرافية:

البيانات الشخصية للمجيب علي الاستبيان:-

يرجى وضع إشارة (v) أمام الإجابة التي تنطبق على واقعكم

1/ النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

2/ العمر:

أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

3/ المستوى التعليمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) اخرى ( )

4/ سنوات الخبرة:

اقل من خمس سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

5/ الدرجة الوظيفية:

مدير ( ) نائب مدير ( ) مدير الفرع ( ) رئيس قسم ( )

اخرى اذكرها .....

6/ اسم البنك:

ثانيا:- نظم معلومات الموارد البشرية :

نظم معلومات التخطيط:

الفقرة	لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
1- تتضمن مخرجات نظام معلومات التخطيط مؤشرات نوعية و كمية لخطة الموارد البشرية.					
2- تقوم الادارة المسؤولة بتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي تحصل في خصائص العمل.					
3- تمتلك ادارة البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها.					
4- تعمل ادارة البنك علي تحليل الوظائف الشاغرة لديها.					
5- لدى ادارة البنك معلومات عن مدى مهارة موظفيها.					

د.الروسان ،  
د.العموش  
2013 ،

### نظم معلومات التعيين:

الفقرة	لا اوفق بشدة	لا اوفق	محايد	اوفق	اوفق بشدة
1- لنظم معلومات الموارد البشرية أهمية في الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الافراد وإسترجاعها عند الحاجة.					
2- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في إجراء المقارنات مع المؤهلين للتعين ثم إتخاذ القرار المناسب حولهم بالبنك.					
3- تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على إختيار الكفاءات و المؤهلات التي تتناسب مع البنك.					
4- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في التقليل من التكلفة والجهد والوقت بالبنك في عمليات التوظيف.					

نصرة و بوطرفة،  
2022

### نظم معلومات التعويض:



عارف، 2017	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الفقرة
						1- يمتلك البنك اليات و اجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة
						2- يستخدم البنك اسلوب التعلم من اخطائه لمنع تكرارها في المستقبل
						3- متلك المؤسسة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.
						4- تمتلك المؤسسة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة.
						5- تمتلك المؤسسة فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات.

#### قدرة الاستشعار:

المصري ؛طافش 2020 ،	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الفقرة
						1-يستجيب البنك للآراء و المبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية.
						2- يعتمد البنك علي الاساليب العلمية في دراسة تأثير التغيرات البيئية علي مجتمعه.
						3- يجمع البنك معلومات بشكل دوري عن احتياجات مجتمعه الداخلي و الخارجي.
						4- يطور البنك برامج تتوافق مع احتياجات سوق العمل.
						5- يحلل البنك بيئة عمله الخارجية لاكتشاف و رؤية ما بها من فرص و تهديدات.

#### قدرة التكامل:

	الفقرة					
	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
الانصاري ؛عطا 2021،						1- يساهم البنك بشكل فعال في تشكيل فرق العمل وتحديد مدخلاتها و مخرجاتها.
						2- تحدد البنك الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها .
						3- يمتلك البنك ادارة فعالة قادرة علي ربط انشطتها و عملياتها المختلفة بنجاح.
						4- تتكامل وحدات البنك لتحقيق اهدافه وفق اطار البنك.
						5- يستخدم البنك فرق العمل ذات المهام المتخصصة لانجاز اعماله.

رابعاً:- القدرات التنافسية :

الاستجابة:

	الفقرة					
	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة	
نجم الدين،2022						1- هناك سرعة في الحصول علي الخدمة التي يرغب العميل فيها .
						2- يستجيب العاملون في البنك لاحتياجات العملاء بشكل فوري.
الحجرف،2011						3- يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الالكترونية و اجهزة الصراف الالي و الموبايل المصرفي.
						4- يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي.
						5- يعمل البنك علي زيادة استخدام وسائل الدفع الالكتروني كبطاقات الائتمان.

المرونة:



الفقرة	لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق	وافق بشدة
	1- يمتلك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة المحلية .				
2- يمتلك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة العالمية .					
3- يتعرف البنك علي الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.					
4- يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة .					
5- يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي.					

الحجرف ،  
2011

### 13.3 الإحصاء الوصفي :

و يهدف الي ادماج و تلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الي شكل او صورة يمكن فهمها و استيعابها بمجرد النظر و من اغلب الاساليب المستخدمة مقياس النزعة المركزية ، مقياس التشتت و مقياس الارتباط و الانحدار و يتوقف استخدام ايا منها علي نوعية البيانات و مستوى القياس و سواء اكان اسما او وصفا او فنونيا او نسبة .

### 14.3 أساليب الإحصاء الوصفي :

و استخدمت في هذه الدراسة اسلوب (التكرار،النسب المئوية ، الوسط الحسابي و الانحراف المعياري) و ذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة وصف الحقائق الديموغرافية و لعينة الدراسة.

### 15.3 صدق و ثبات الإستبيانة:

يعد كل من الصدق والثبات أحد أهم أركان البحث العلمي وذلك لقدرتهم على إنجاز البحث بصورة ملحوظة، كما يمتاز كل من الصدق والثبات بقدرتهم على إضفاء طابع المصادقية على البحث، مما يؤكد على ضرورة اختيار الباحث للأداة التي تتناسب طبيعته للحصول على أفضل النتائج المرجوة . ويعتبر صدق أداة البحث (Instrument Validity) الدرجة التي يقيس بها الأداة ما يقيسه الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات بدرجة توفير الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسة أو المدى الذي يقيس به الأداة ما يفترض به قياسه، حيث يتم تأسيس صدق الاداة من خلال عدة

أشكال أهمها ربط الدرجات بأداة مشابهة أو استعراض الأداة إلى الخبراء ومختصين ومحكمين. ويتم قياس صدق الأداة من خلال طريقتين، هما:

**الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من مدى تناسب الاستبيان مع موضوع الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض الأستادة لإبداء الرأي حول شموليته و إمكانيته لتحقيق الهدف الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة وتقوم على فكرة الاختبار على مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

**الصدق البنائي:** يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. وتم حساب الاتساق الداخلي لعبارات كل الاستبيان على عينة الدراسة وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابع له، حيث انه إذا كانت قيمة الاحتمال Sig . or P-value أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01 ، 05.0 فانه يوجد ارتباط معنوي. وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون

(Pearson Correlation Coefficient) من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية المجال الذي تنتمي إليه.

**ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة , تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال تحليل معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، ومعامل ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي للاختبارات الاحصائية مثل الاستبيانات والمقاييس المشابهة، والاتساق الداخلي أو الموثوقية هو مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة. وتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa) على الأبعاد والمحاور جميعها والأداة ككل؛ إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجيبين عن كل الفقرات الموجودة في الاستبانة

### 16.3 الإختبارات الإحصائية:

بعد عملية جمع البيانات، تم ترميز الاستبانات وإدخالها إلى الحاسوب، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات،

واستخراج النتائج، وللإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percentages سيتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية Descriptive Statistics هو المعدل العام المتعلق بمجموعة من البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة، حيث سيتم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض عدد إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الدراسة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha سيتم استخدامه لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق، فالمختصون يعتبرون المقياس ثابتا ومقبولا حينما يلقى معامل ألفا كرونباخ بين 6.0 و8.0، في حين يكون مثاليا إذا فاق ذلك وغير مقبول إذا كان أقل من 6.0.

#### إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (Kurtosis & Skewness) :

- معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation سيتم استخدام هذا المعامل من أجل معرفة درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان وذلك لتقديم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis (EFA) وذلك لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات لبناء النظريات التي تدعم البحث، وذلك عن طريق اختزال مجموعة المتغيرات الكثيرة إلى مجموعات أقل وأكثر قابلية للتحكم
- التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS Confirmatory Factor Analysis (CFA) وذلك لاختبار مدى جودة تمثيل المتغيرات المقاسة
- اختبار ت للعينات المستقلة Independent Sample T Test لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA لاختبار دلالة فروق المتوسطات بين أفراد عينة الدراسة
- اختبار الانحدار الخطي Linear Regression الهدف الأساسي من الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويستخدم تحليل الانحدار المتعدد لدراسة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث نستطيع التنبؤ بقيم المتغير التابع إذا علمنا قيم المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة، وسيتم حساب الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات.

### 17.3 إجراءات الدراسة:

مرت الدراسة الحالية بالإجراءات التالية :

- مراجعة الأدب النظري المتعلق بالدراسة لبناء استبانة تحقق أهداف الدراسة.
- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- إدخال وترميز وتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)
- التوصل للنتائج ومناقشتها، وتقديم التوصيات والمقترحات في ضوءها.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية و التحليل

#### 0.4 المقدمة:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وتعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث، ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية. كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

معدل استجابة المبحوثين حجم العينة (197)

الجدول (1.4) التالي يوضح معدل استجابة المبحوثين:

البيان	العدد	النسبة %
--------	-------	----------

الاستبانات الموزعة	200	%100		
الاستبانات المستردة	200	%100		
الاستبانات التي لم ترد عليها	0	النسبة %	التكرارات	الجنس
ذكر	143	%72.6		
الاستبانات الغير صالحة للتحليل	3	%27.4	54	
المجموع	197	%100.0	197	
الاستبانات الصالحة للتحليل	197	%98.5		

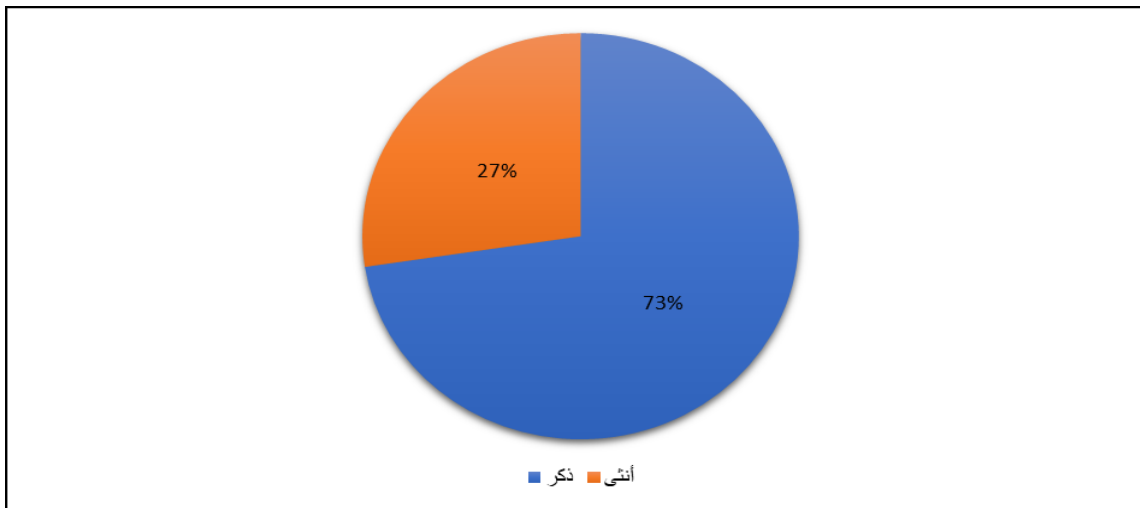
المصدر : اعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2023

#### 1.4 التحليل الاحصائي للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع:

يبين جدول رقم (2.4) التوزيع النوعي للمشاركين في الاستطلاع، يوضح توزيع الجنس أن غالبية المستجيبين هم من الذكور (72.6%) ، بينما الباقون من الإناث (27.4%). تشير هذه النتيجة إلى اختلال التوازن بين الجنسين في العينة، مما قد يكون له آثار على قابلية تعميم نتائج الدراسة.

جدول (2.4) أفراد العينة وفقاً للجنس:



الشكل رقم (1.4)

أظهرت الأبحاث أن عدم التوازن بين الجنسين في عينة ما يمكن أن يؤثر على الصلاحية الخارجية للدراسة، خاصة عندما يتعلق موضوع البحث بالجنس أو القضايا المتعلقة بالأنوع الاجتماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر الاختلافات بين

الجنسين في المواقف والمعتقدات والسلوكيات أيضاً على الصلاحية الداخلية للدراسة إذا لم يتم التحكم فيها بشكل كافٍ في تصميم البحث وتحليله.

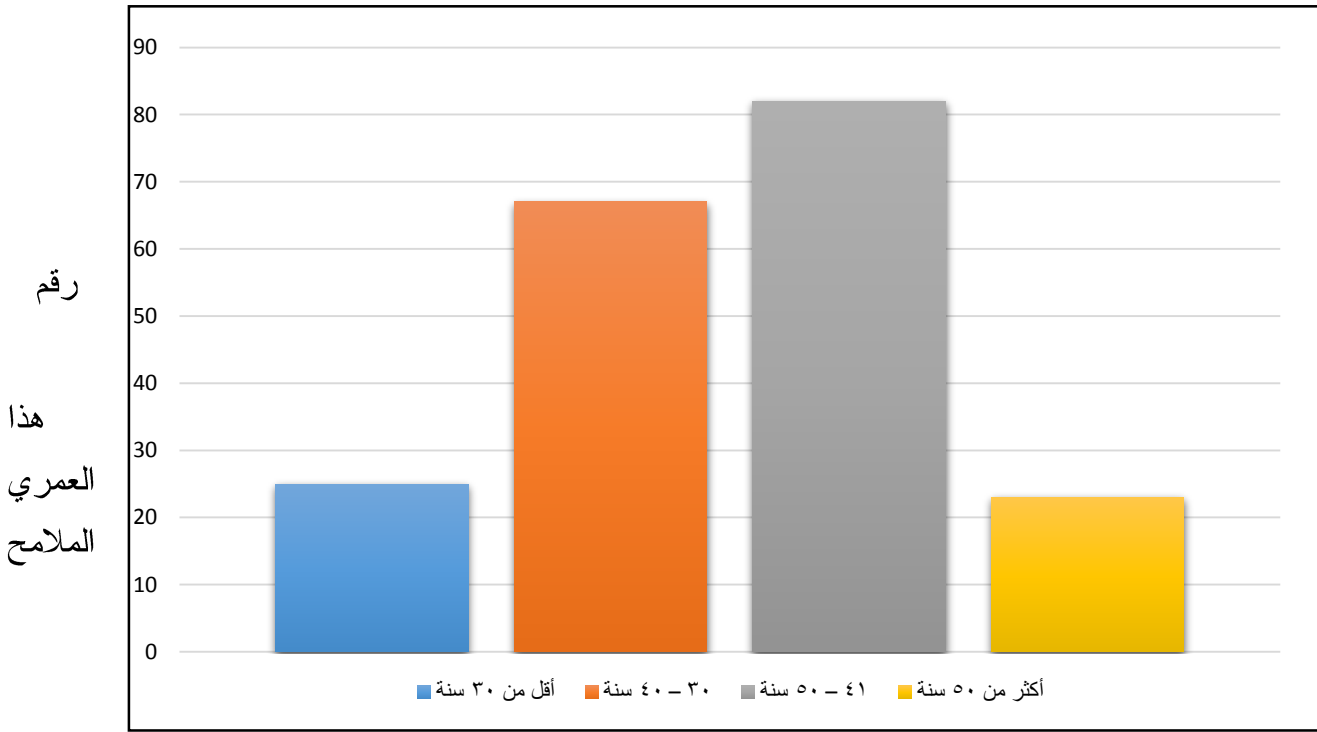
المهم	النسبة %	التكرارات	العمر	من أيضاً أن عدم بين
ملاحظة	12.7%	25	سنة 30 أقل من	
التوازن	34.0%	67	سنة 40 – 30	
	41.6%	82	سنة 50 – 41	
	11.7%	23	سنة 50 أكثر من	
	100.0%	197	المجموع	

الجنسين ليس فريداً في هذه الدراسة أو السياق السوداني. على الصعيد العالمي، النساء ممثلات تمثيلاً ناقصاً في القوى العاملة، لا سيما في المناصب القيادية والمهن التي تتطلب مهارات عالية. وفقاً للبنك الدولي، بلغ معدل المشاركة في القوى العاملة العالمية للنساء 47.5% في عام 2020، مقارنة بـ 74.1% للرجال.

#### العمر:

يبين جدول رقم (3.4) أن غالبية المبحوثين هم في منتصف العمر، حيث يقع 34.0% ضمن الفئة العمرية 30-40 سنة، و 41.6% بين 41-50 سنة. الفئة العمرية الأصغر، أقل من 30 سنة، تمثل فقط 12.7% من المبحوثين، في حين أن من هم فوق الخمسين يشكلون 11.7% فقط من المبحوثين.

#### جدول (3.4) أفراد العينة وفقاً للفئة العمرية:



الشكل  
(2.4)  
يتوافق  
التوزيع  
مع

الديموغرافية الإجمالية للسكان السودانيين، الذين يبلغ متوسط أعمارهم 20 عاماً ونسبة منخفضة نسبياً للأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 عاماً. وفقاً للأمم المتحدة، كانت نسبة السكان السودانيين فوق الخمسين عاماً 5.8% فقط في عام 2020 ، بينما كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 25-54 عاماً 39.3%، وهو ما يتماشى مع غالبية الباحثين في هذه الدراسة.

من المهم ملاحظة أن العمر يمكن أن يكون عاملاً ديموغرافياً مهماً يؤثر على المواقف والسلوكيات والأداء في مكان العمل. أظهرت الأبحاث أن العمال الأصغر سناً يميلون إلى أن يكونوا أكثر ذكاءً من الناحية التقنية وقدرة على التكيف مع التغيير، في حين أن العمال الأكبر سناً قد يكون لديهم المزيد من الخبرة والمعرفة التي يمكن أن تكون ذات قيمة في مهام وظيفية

معينة. ومع ذلك، قد تكون هناك أيضاً تحديات تتعلق بالتنوع العمري، مثل حواجز الاتصال أو الاختلافات في أساليب العمل والتوقعات.

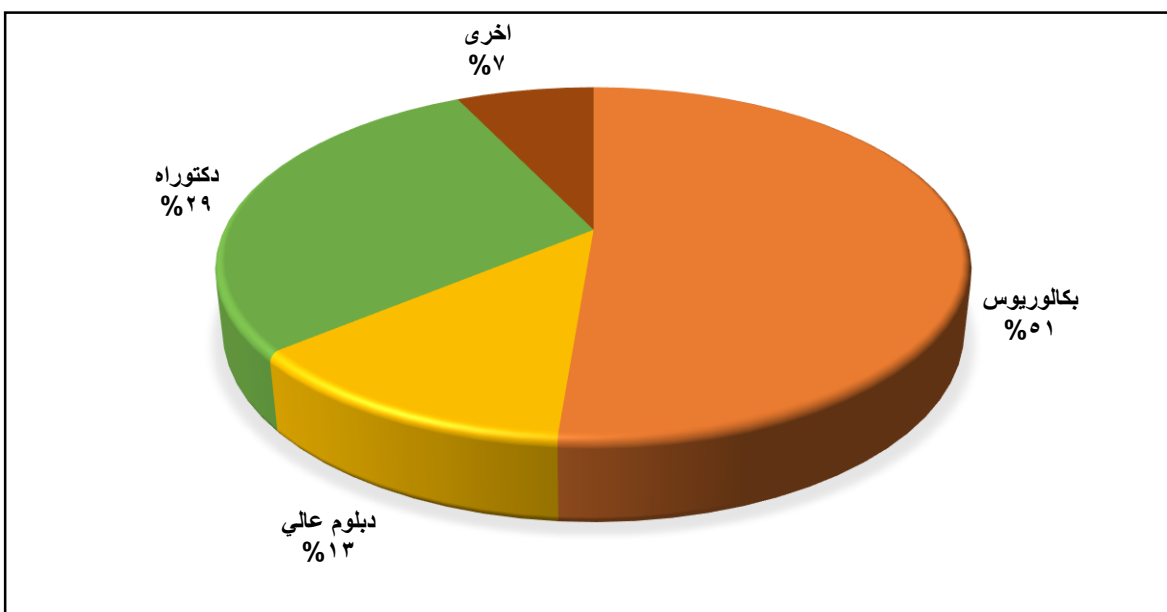
لذلك، من المهم التحكم في التأثير المحتمل للعمر على العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تضمين العمر كمتغير مشترك في التحليل الإحصائي أو عن طريق تقسيم العينة حسب الفئات العمرية لفحص العلاقة داخل كل مجموعة على حدة.

### المستوي التعليمي:

يشير جدول (4.4) إلى أن غالبية المبحوثين (51.3%) حاصلون على درجة البكالوريوس. ويتبع ذلك 28.9% من حملة الدكتوراة، و 12.7% حاصلين على دبلوم عالي، و 7.1% أشاروا إلى "أخرى" على أنها مستواهم التعليمي.

جدول (4.4) أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:

النسبة %	التكرارات	المؤهل العلمي
51.3%	101	بكالوريوس
12.7%	25	دبلوم عالي
28.9%	57	دكتوراه
7.1%	14	اخرى
100.0%	197	المجموع



الشكل رقم (3.4)



تشير النسبة المرتفعة نسبياً من المشاركين الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى أن القوى العاملة في البنوك التجارية السودانية متعلمة جيداً ، مما قد يكون له آثار إيجابية على المنظمات. وجدت الأبحاث السابقة أن الموظفين ذوي مستويات التعليم العالي يميلون إلى الحصول على مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ، وأداء وظيفي أعلى ، ومن المرجح أن يكونوا مبتكرين وقابلين للتكيف مع التغيير (Zhao & Seibert, 2006).

تجدر الإشارة أيضاً إلى النسبة العالية من المستجيبين الحاصلين على درجة البكالوريوس. قد يشير هذا إلى أن الصناعة المصرفية في السودان تعطي قيمة عالية للتعليم وتتطلب مستوى معيناً من التعليم للتوظيف. بالإضافة إلى ذلك ، فإن حقيقة أن 12.7% من المستجيبين حاصلين على دبلوم عالي يمكن أن تشير إلى أن التعليم المهني يحظى أيضاً بتقدير في الصناعة المصرفية في السودان.

تتوافق هذه النتائج مع الملف التعليمي للسكان السودانيين. وفقاً للبنك الدولي ، اعتباراً من عام 2021 ، قدر معدل معرفة القراءة والكتابة في السودان بـ 77.3 % ، مع وجود تفاوتات كبيرة بين الجنسين في معدلات معرفة القراءة والكتابة. بشكل عام، التعليم العالي أكثر شيوعاً بين الرجال منه بين النساء ، ومن المرجح أن يكون لدى سكان الحضر مستويات أعلى من التعليم مقارنة بنظرائهم في الريف.

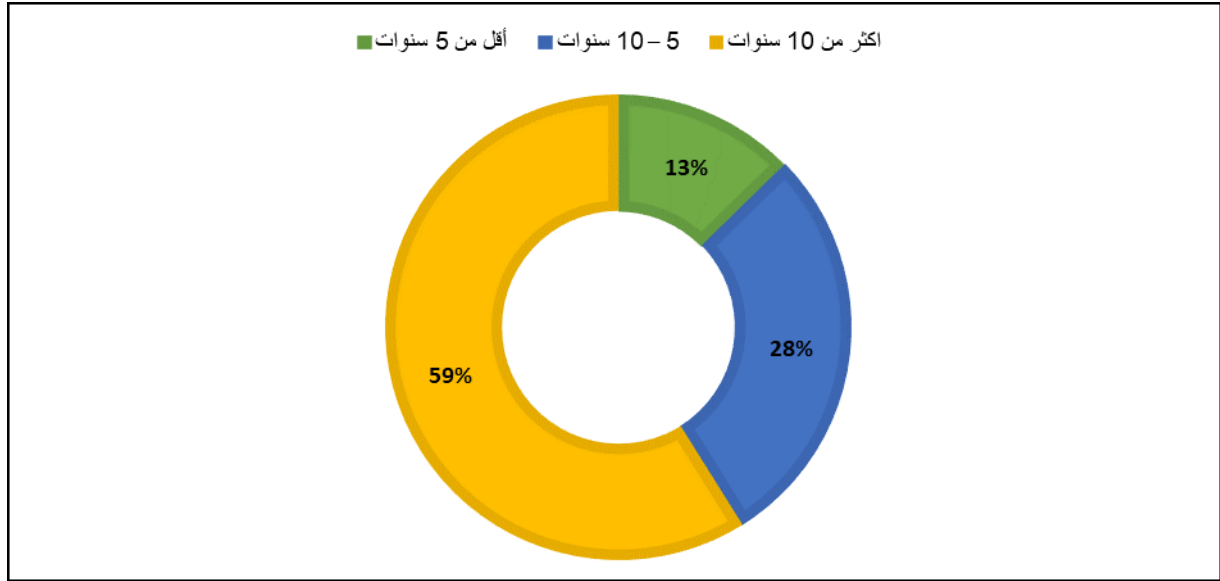
لذلك، من المهم استكشاف التأثير المحتمل للمستوى التعليمي على العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية، بالإضافة إلى الدور الوسيط للقدرات الديناميكية. تتمثل إحدى طرق معالجة هذه المشكلة في التحكم في المستوى التعليمي كمتغير في التحليل ، والذي يمكن أن يساعد في عزل التأثيرات المحددة لنظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية على القدرات التنافسية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد تقسيم العينة حسب المستوى التعليمي على فحص العلاقة داخل كل مجموعة تعليمية على حدة وتحديد الاختلافات المحتملة أو أوجه التشابه.

### سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (5.4) أن 12.7% من المشاركين لديهم خبرة مهنية أقل من خمس سنوات ، و 28.4% لديهم 5-10 سنوات خبرة ، و 58.9% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة.

جدول (5.4) أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

النسبة %	التكرارات	الخبرة
12.7%	25	أقل من 5 سنوات
28.4%	56	5-10 سنوات
58.9%	116	أكثر من 10 سنوات
100,0%	197	المجموع



الشكل رقم (4.4)

تشير النسبة العالية من المشاركين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات إلى أن الصناعة المصرفية في السودان لديها قوة عاملة من ذوي الخبرة. من المحتمل أن يكون للموظفين ذوي الخبرة تأثير إيجابي على المؤسسات التي يعملون بها ، حيث أظهرت الأبحاث أن الموظفين ذوي الخبرة أكثر إنتاجية بشكل عام ، ولديهم مهارات أفضل في حل المشكلات ، وهم أفضل في إدارة وقيادة الفرق (Hedge, Borman, & Lammlein, 2006). علاوة على ذلك ، يمكن للموظفين ذوي الخبرة أيضاً أن يكون لهم تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي ، حيث يمكنهم المساعدة في نقل المعرفة إلى الموظفين الأصغر سناً والأقل خبرة

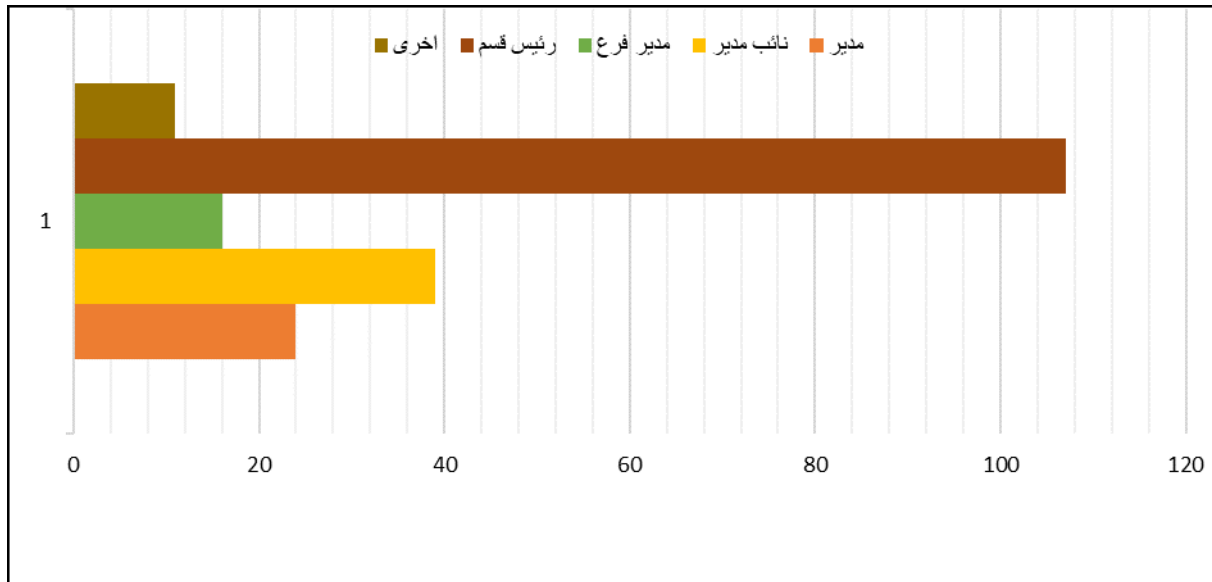
(Chang & Chin, 2016) قد تشير النسبة المنخفضة نسبياً من المستجيبين الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات إلى وجود عوائق أمام دخول الصناعة المصرفية في السودان ، مثل نقص فرص التدريب أو عدد محدود من المناصب المبتدئة. بدلاً من ذلك ، يمكن أن يشير إلى أن الصناعة المصرفية في السودان لديها ثقافة تقييم الخبرة والترويج من الداخل ، مما قد يكون له آثار إيجابية على الاحتفاظ بالموظفين والتطوير الوظيفي.

### الدرجة الوظيفية:

يبين جدول (6.4) أن غالبية المشاركين يحملون المسمى الوظيفي "رئيس قسم" (54.3%) ، يليه "نائب المدير" (19.8%) ، "المدير" (12.2%) ، "مدير الفرع" (8.1%) و "أخرى" (5.6%). يشير هذا إلى أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية داخل البنوك التجارية ، مما قد يكون له آثار على التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

جدول (6.4) أفراد العينة وفقاً للوظيفة

النسبة %	التكرارات	الدرجة الوظيفية
12.2%	24	مدير
19.8%	39	نائب مدير
8.1%	16	مدير فرع
54.3%	107	رئيس قسم
5.6%	11	اخرى
100.0%	197	المجموع



الشكل رقم (5.4)

أظهرت الأبحاث أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تنفيذ القدرات الديناميكية في المنظمات، حيث يتطلب تنفيذ القدرات الديناميكية دعم الإدارة العليا، التي يمكنها تخصيص الموارد وتقديم التوجيه بشأن صنع القرار الاستراتيجي. حقيقة أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب قيادية أو إشرافية تشير إلى أنهم قد يكون لديهم فهم أكبر لأهمية القدرات الديناميكية وقد يكونون أكثر عرضة لدعم تنفيذها داخل مؤسساتهم.

علاوة على ذلك، أظهرت الأبحاث أيضاً أن المسميات الوظيفية يمكن أن يكون لها تأثير كبير على الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى عملهم ويتعاملون معه. على سبيل المثال، دراسة قام بها (Karatepe et al., 2013) وجد أن الموظفين ذوي المسميات الوظيفية الأعلى لديهم موقف أكثر إيجابية تجاه عملهم وكانوا أكثر عرضة للانخراط في السلوكيات الاستباقية. يشير هذا إلى أن رؤساء الأقسام والمناصب العليا الأخرى داخل البنوك التجارية قد يكونون أكثر عرضة للإدراك بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تطوير القدرات الديناميكية.

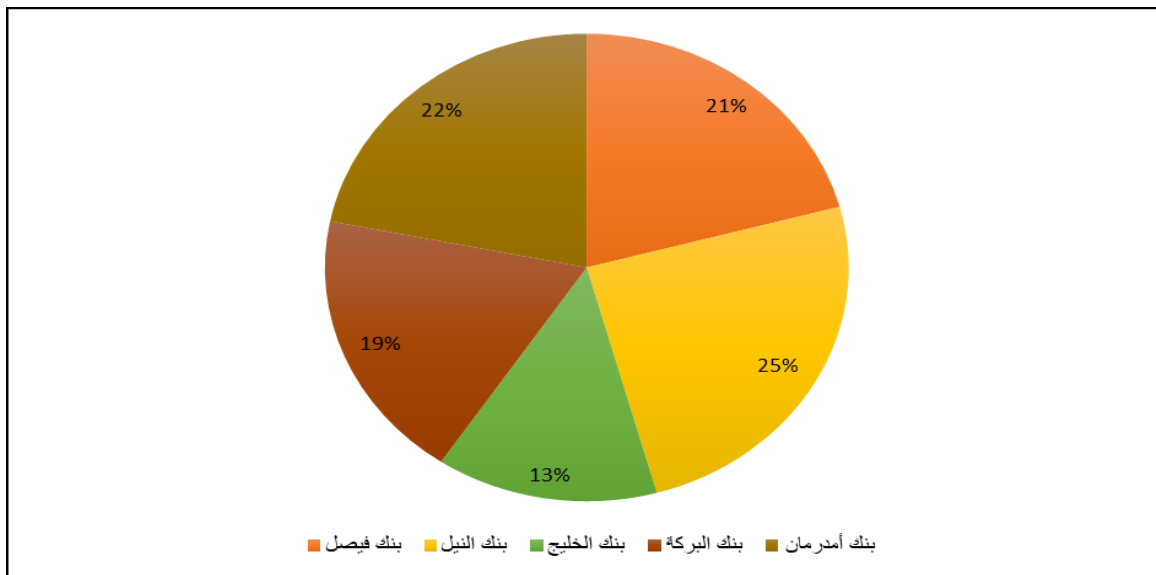
**البنك:**

تظهر نتيجة سؤال الاستطلاع على البنوك التي ينتمي إليها المشاركون توزيع المستجيبين عبر عدة بنوك. يمكن أن توفر هذه المعلومات نظرة ثاقبة على الصناعة المصرفية في ولاية الخرطوم ، لا سيما فيما يتعلق بالبحوث حول نظم معلومات الموارد البشرية ، والقدرات الديناميكية ، والقدرات التنافسية.

والجدير بالذكر أن بنك النيل كان يحتل أعلى نسبة من المشاركين حيث بلغت 24.9% يليه بنك أم درمان بنسبة 21.8%. قد يشير هذا إلى أن هذين البنكين لهما حصة سوقية كبيرة في ولاية الخرطوم. أما البنوك الأخرى ، وهي بنك فيصل وبنك الخليج وبنك البركة ، فقد تراوحت نسبتها بين 13.7% و 20.8%.

#### جدول (7.4) أفراد العينة وفقاً للبنك

البنك	التكرارات	النسبة %
بنك فيصل	41	20.8%
بنك النيل	49	24.9%
بنك الخليج	27	13.7%
بنك البركة	37	18.8%
بنك أم درمان	43	21.8%
المجموع	197	100.0%



الشكل رقم (6.4)

أشارت دراسة عن الصناعة المصرفية في السودان أجراها (البنك الدولي، 2014) إلى أن القطاع المالي في البلاد قد شهد تغيرات كبيرة على مر السنين ، لا سيما في مجالات التنظيم والإشراف ، وهيكل السوق ، وإدخال منتجات وخدمات مالية جديدة. وقد أدى ذلك إلى تغيرات في الحصة السوقية للبنوك في ولاية الخرطوم.

كما أكدت الدراسة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في نجاح البنوك. وذكر أن "إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي أصبحت عامل نجاح حاسم ، حيث تسعى البنوك إلى تحسين كفاءة وفعالية وجودة تقديم الخدمات من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية" (البنك الدولي، 2014). وهذا يعزز أهمية البحث الحالي حول العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والقدرات التنافسية في القطاع المصرفي التجاري السوداني.

بشكل عام ، يوفر توزيع المبحوثين عبر مختلف البنوك في ولاية الخرطوم معلومات قيمة للبحث في نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والقدرات التنافسية في القطاع المصرفي التجاري السوداني ، مما يبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في الحفاظ على المنافسة في الصناعة.

## 2.4 نتائج الدراسة:

نظم معلومات الموارد البشرية

بعد نظم معلومات التخطيط:

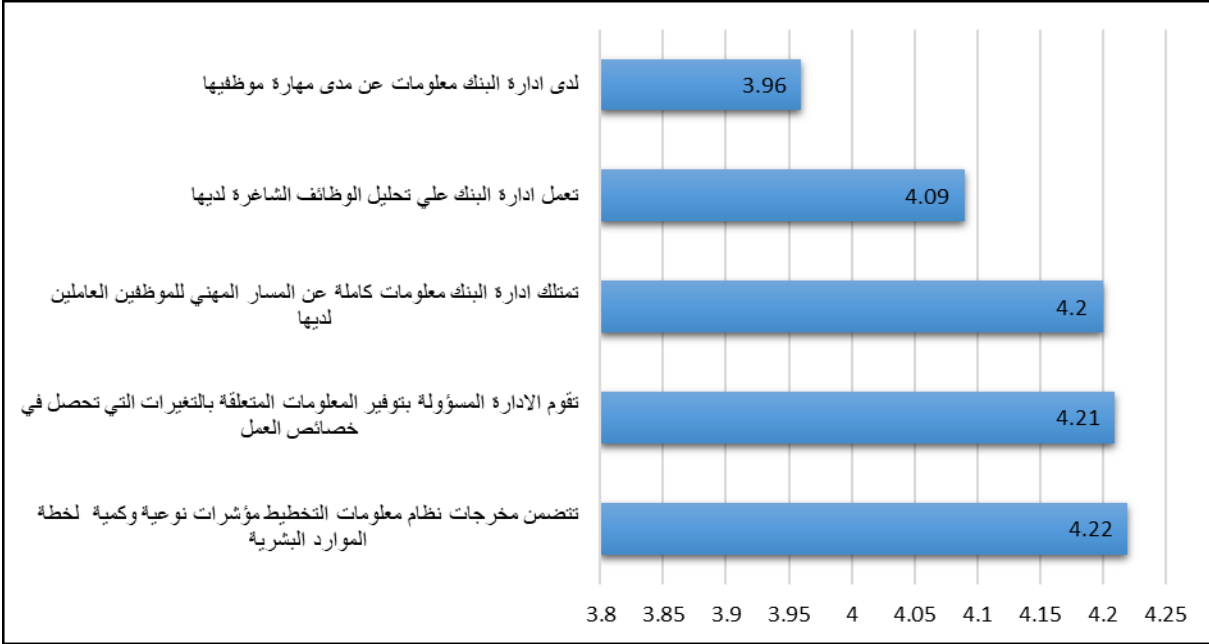
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان نظم معلومات التخطيط لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً جداً، بمتوسط حسابي بلغ 4.13 تقريباً وانحراف معياري 0.61 وهي الدرجة الكلية للبعد الأول.

جدول (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التخطيط"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البيانات	
				أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	مرتفعة جداً	.770	4.22	74	102	14	5	2	ك	تتضمن مخرجات نظام معلومات التخطيط مؤشرات نوعية وكمية لخطة الموارد البشرية
				37.6	51.8	7.1	2.5	1.0	%	
2	مرتفعة جداً	.687	4.21	68	105	21	3		ك	تقوم الادارة المسؤولة بتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي تحصل في خصائص العمل
				34.5	53.3	10.7	1.5		%	
3	مرتفعة	.806	4.20	75	97	15	9	1	ك	تمتلك ادارة البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها
				38.1	49.2	7.6	4.6	0.5	%	

4	مرتفعة	.748	4.09	1	6	23	112	55	ك	تعمل ادارة البنك علي تحليل الوظائف الشاغرة لديها
				0.5	3.0	11.7	56.9	27.9	%	
5	مرتفعة	.957	3.96	5	12	28	93	59	ك	لدى ادارة البنك معلومات عن مدى مهارة موظفيها
				2.5	6.1	14.2	47.2	29.9	%	
مرتفعة			.61166	4.1350	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (7.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة فهي بعد نظم معلومات التخطيط كانت (تتضمن مخرجات نظام معلومات التخطيط مؤشرات نوعية وكمية لخطه الموارد البشرية) بمتوسط بلغ 4.22، تليها عبارة (تقوم الادارة المسؤولة

بتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي تحصل في خصائص العمل) بمتوسط 4.21. ومن ثم عبارة (تمتلك ادارة البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها) بمتوسط تطبيق 4.20 بناءً على نتائج البحث، يمكن الاستدلال على أن المشاركين يثمنون عالياً أهمية تخطيط نظم المعلومات في البنوك التجارية السودانية، كما يتضح من المتوسط الحسابي المرتفع الذي يقارب 4.13، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتفاق. يمكن أن يعزى ذلك إلى حقيقة أن تخطيط نظم المعلومات يلعب دوراً حاسماً في دعم وظيفة الموارد البشرية والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. على وجه الخصوص، توفر هذه الأنظمة المعلومات المتعلقة بالتغييرات التي تحدث في خصائص العمل، وتسمح بتحديد المسار الوظيفي للموظفين، وتوفر مؤشرات نوعية وكمية لخطه الموارد البشرية.

أظهرت الدراسات السابقة أن التخطيط الفعال للموارد البشرية ضروري لنجاح المنظمات ، وقد وجد أن تخطيط نظم المعلومات يمكن أن يسهل هذه العملية بشكل كبير. وفقاً لدراسة أجراها (شيخ ووانغ، 2012) ، تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً حيوياً في تعزيز فعالية تخطيط الموارد البشرية. وجدت الدراسة أن الاستخدام الفعال لأنظمة معلومات الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى توظيف واختيار وتدريب وتطوير الموظفين بشكل أفضل ، فضلاً عن تحسين أداء الموظفين والرضا الوظيفي. علاوة على ذلك ، تسلط دراسة أخرى أجراها (ماتيس وجاكسون، 2011) الضوء على أهمية التخطيط الفعال للموارد البشرية لدعم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تؤكد الدراسة على الحاجة إلى موازنة تخطيط الموارد البشرية مع عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة لضمان مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

#### بُعد نظم معلومات التعيين:

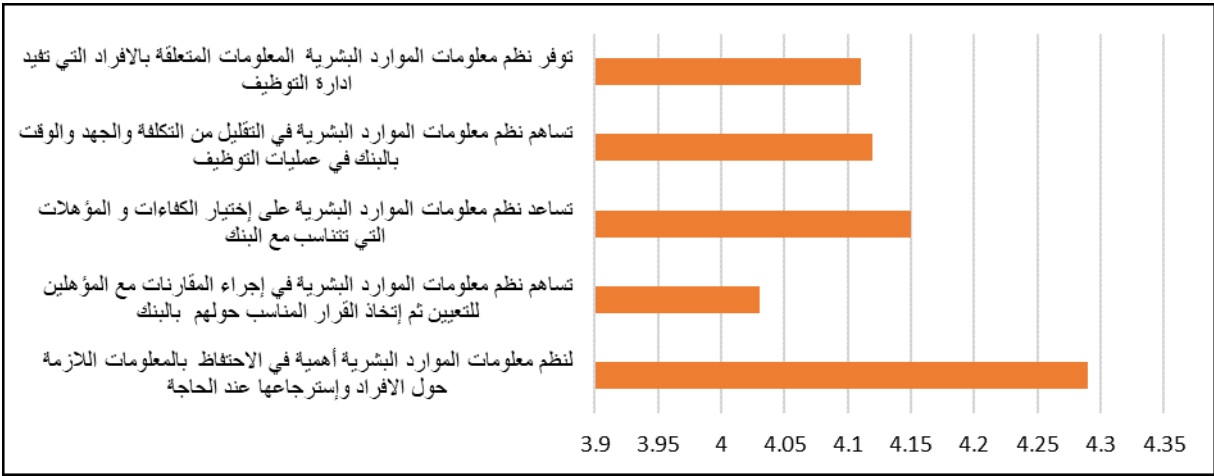
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان نظم معلومات التعيين لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 4.13 تقريباً وانحراف معياري 52.0 وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني

جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعيين:

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العيارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
1	مرتفعة جداً	.635	4.29	0	1	16	104	76	ك	لنظم معلومات الموارد البشرية أهمية في الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الافراد واسترجاعها عند الحاجة
				0	.5	8.1	52.8	38.6	%	
5	مرتفعة	.801	4.03	1	5	39	94	58	ك	تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في إجراء المقارنات مع المؤهلين للتعين ثم إتخاذ القرار المناسب حولهم بالبنك
				.5	2.5	19.8	47.7	29.4	%	
2	مرتفعة	.765	4.15	0	6	27	96	68	ك	تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على إختيار الكفاءات و المؤهلات التي تتناسب مع البنك
				0	3.0	13.7	48.7	34.5	%	
3	مرتفعة	.708	4.12	1	3	24	113	56	ك	تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في التقليل من التكلفة والجهد والوقت بالبنك في عمليات التوظيف
				.5	1.5	12.2	57.4	28.4	%	
4	مرتفعة	.703	4.11	0	4	27	110	56	ك	

				0	2.0	13.7	55.8	28.4	%	توفر نظم معلومات الموارد البشرية المعلومات المتعلقة بالأفراد التي تفيدها ادارة التوظيف
مرتفعة	.52561	4.1391	المتوسط العام							

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (8.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد نظم معلومات التعيين كانت (نظم معلومات الموارد البشرية أهمية في الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الافراد وإسترجاعها عند الحاجة) بمتوسط بلغ 4.29، تليها عبارة (تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على إختيار الكفاءات و المؤهلات التي تتناسب مع البنك) بمتوسط 4.15. ومن ثم عبارة (تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في التقليل من التكلفة والجهد والوقت بالبنك في عمليات التوظيف) بمتوسط تطبيق 4.12 تشير نتائج الدراسة إلى أن المبحوثين لديهم تصور إيجابي لنظم معلومات التعيين في البنوك التجارية السودانية بمتوسط إجمالي 4.13. يشير هذا إلى أن أنظمة معلومات التعيين فعالة بشكل عام في تلبية احتياجات البنوك وموظفيها. تتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة التي أظهرت أن أنظمة معلومات التعيين الفعالة يمكن أن تحسن الأداء العام للمؤسسات وكان البيان الذي حصل على أعلى درجة من الموافقة في بُعد نظم معلومات التعيين هو "أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في الحفاظ على المعلومات اللازمة عن الأفراد واسترجاعها عند الحاجة"، مبينا أن المستجيبين يدركون قيمة نظم معلومات التعيين. في تخزين واسترجاع معلومات الموظف. يتماشى هذا مع الأدبيات التي أكدت على أهمية الحفاظ على قاعدة بيانات دقيقة وحديثة لمعلومات الموظفين لدعم الإدارة الفعالة للموارد البشرية (Abdul-Ghani et al, 2018).

أما العبارة الثانية التي تم الاتفاق عليها فكانت "تساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية في اختيار الكفاءات والمؤهلات التي تتناسب مع البنك". يشير هذا إلى أن المستجيبين يدركون قيمة أنظمة معلومات التعيين في مطابقة مهارات ومؤهلات



الموظفين مع متطلبات البنك ، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية. تم دعم هذه النتيجة من خلال الأبحاث السابقة التي أظهرت أن أنظمة معلومات التعيين الفعالة يمكن أن تحسن أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Akhigbe et al,2019.) أما البيان الثالث الذي تم الاتفاق عليه فهو "أنظمة معلومات الموارد البشرية تساهم في تقليل التكلفة والجهد والوقت في البنك في عمليات التوظيف". يشير هذا إلى أن المستجيبين يدركون قيمة أنظمة معلومات التعيين في تبسيط عملية التوظيف وخفض التكاليف. تتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة التي أظهرت أن أنظمة معلومات المواعيد الفعالة يمكن أن تقلل التكلفة والوقت المرتبطين بالتوظيف (Mbarika et al,2005)

بشكل عام ، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن أنظمة معلومات التعيين في البنوك التجارية السودانية فعالة بشكل عام في تلبية احتياجات البنوك وموظفيها ، ويمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ، والإنتاجية ، وخفض التكاليف. لذلك ، من المهم أن تستثمر البنوك في أنظمة معلومات التعيين الفعالة لدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بهم.

#### بُعد نظم معلومات التعويض:

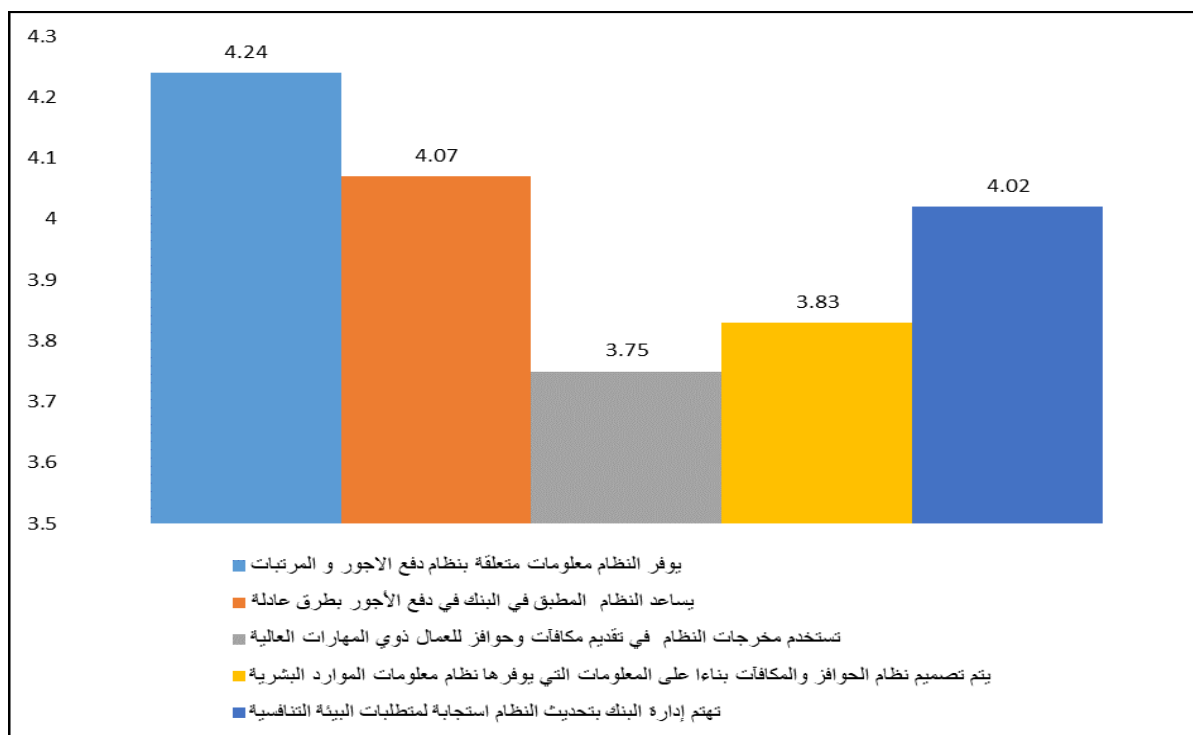
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان نظم معلومات التعويض لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.98 تقريباً وانحراف معياري 67.0 وهي الدرجة الكافية للبعد الثالث

جدول (10.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التعويض

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					البيانات
				أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
1	مرتفعة جدا	.699	4.24	72	104	18	2	1	ك يوفر النظام معلومات متعلقة بنظام دفع الاجور والمرتبات
				36.5	52.8	9.1	1.0	.5	
2	مرتفعة	.830	4.07	59	106	22	7	3	ك يساعد النظام المطبق في البنك في دفع الأجور بطرق عادلة
				29.9	53.8	11.2	3.6	1.5	
5	مرتفعة	.955	3.75	43	86	48	16	4	ك تستخدم مخرجات النظام في تقديم مكافآت وحوافز للعمال ذوي المهارات العالية
				21.8	43.7	24.4	8.1	2.0	
4	مرتفعة	.902	3.83	41	103	36	13	4	ك

				2.0	6.6	18.3	52.3	20.8	%	يتم تصميم نظام الحوافز والمكافآت بناء على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية
			4.02	5	5	26	106	55	ك	تهتم إدارة البنك بتحديث النظام
	3	مرتفعة	.863	2.5	2.5	13.2	53.8	27.9	%	استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
المصدر:				المتوسط العام						
من إعداد			مرتفعة	.67029	3.9827					

الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (9.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة فهي بُعد نظم معلومات التعويض كانت (يوفر النظام معلومات متعلقة بنظام دفع الاجور و المرتبات) بمتوسط بلغ 4.24، تليها عبارة (يساعد النظام المطبق في البنك في دفع الأجور بطرق عادلة) بمتوسط 4.07. ومن ثم عبارة (تهتم إدارة البنك بتحديث النظام استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية) بمتوسط تطبيق 4.02 إن الدرجة العالية من التوافق بين أفراد عينة الدراسة على أن أنظمة معلومات التعويضات في البنوك التجارية السودانية عالية تشير إلى أن العاملين في هذه البنوك

يرون أن نظام التعويضات يتسم بالعدالة والشفافية .يمكن أن يساهم هذا التصور في تحسين رضا الموظفين ومشاركتهم ، مما يمكن أن يعزز أدائهم في نهاية المطاف ويساهم في القدرات التنافسية الشاملة للبنوك.

أظهرت الأبحاث أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الإنصاف في التعويض وبين مواقف وسلوكيات الموظفين .على سبيل المثال ، وجدت دراسة أجراها (Yoo and Lee ,2017) أن العدالة المتصورة في التعويض مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .دراسة أخرى قام بها(Gómez-Mejía et al,2007) وجد أن العدالة المتصورة في الأجور مرتبطة بنوايا دوران أقل.

يشير متوسط الدرجات المرتفع لعبارة "النظام يوفر معلومات متعلقة بنظام دفع الأجور والرواتب" إلى أن الموظفين لديهم إمكانية الوصول إلى معلومات حول تعويضاتهم ، مما قد يزيد من ثقتهم في النظام ويقلل من احتمالية حدوث سوء تفاهم أو نزاعات تتعلق بالتعويضات. بالإضافة إلى ذلك ، تشير الدرجة العالية لعبارة "إدارة البنك مهمة بتحديث النظام استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" إلى أن الموظفين ينظرون إلى صاحب العمل على أنه مستجيب وقابل للتكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال.

بشكل عام ، فإن التوافق الكبير بين عينة الدراسة فيما يتعلق بأنظمة معلومات التعويضات في البنوك التجارية السودانية يشير إلى أن هذه البنوك قد أنشأت أنظمة تعويض عادلة وشفافة تستجيب لاحتياجات الموظفين والضغوط التنافسية .يمكن أن يساهم ذلك في تعزيز رضا الموظفين ، والمشاركة ، وفي النهاية ، القدرات التنافسية للبنوك.

#### بُعد نظم معلومات التدريب:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان نظم معلومات التدريب لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 4.10 تقريباً وانحراف معياري 63.0 وهي الدرجة الكلية للْبُعد الرابع

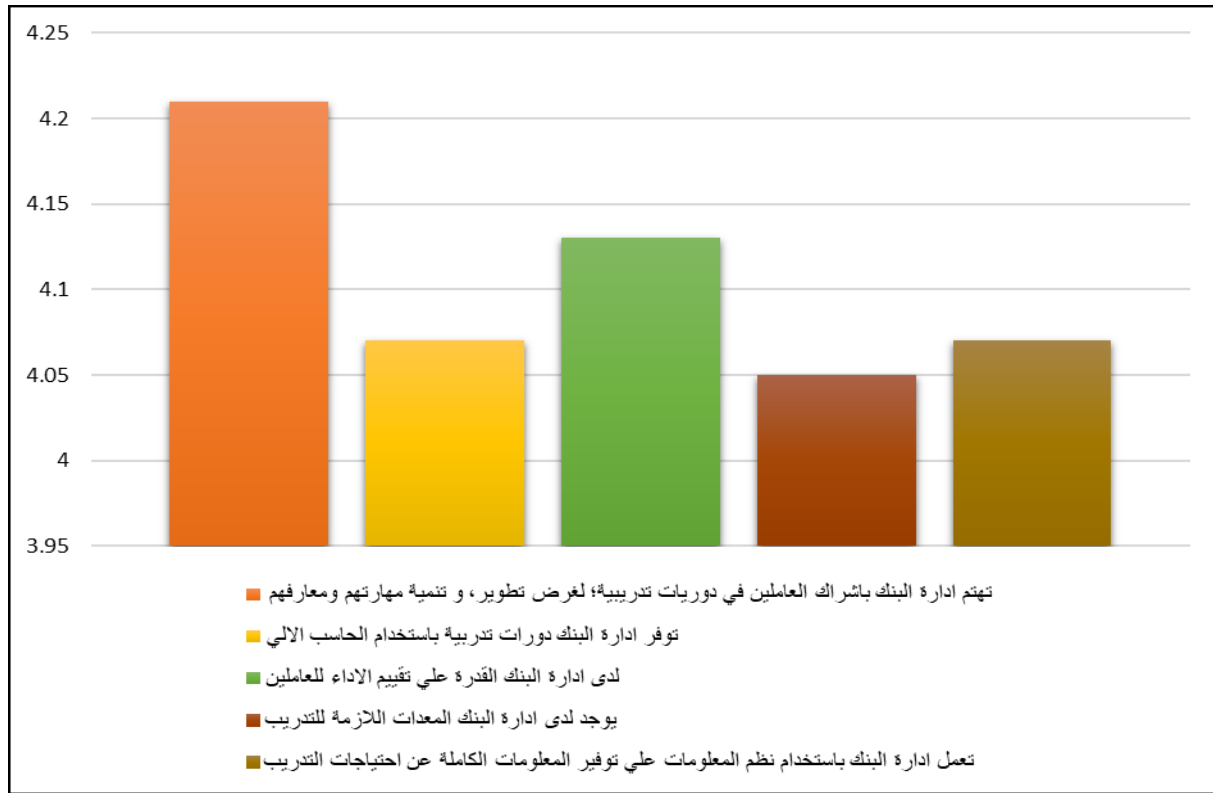
جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد نظم معلومات التدريب

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
1	مرتفعة جدا	.779	4.21	2	5	16	100	74	ك	تمت ادارة البنك باشارك العاملين في دوريات تدريبية؛ لغرض تطوير، و تنمية مهارتهم ومعارفهم
				1.0	2.5	8.1	50.8	37.6	%	
4	مرتفعة	.836	4.07	1	10	26	97	63	ك	

				.5	5.1	13.2	49.2	32.0	%	توفر ادارة البنك دورات تدريبية باستخدام الحاسب الالي
2	مرتفعة	.778	4.13	2	5	21	106	63	ك	لدى ادارة البنك القدرة علي تقييم الاداء للعاملين
				1.0	2.5	10.7	53.8	32.0	%	
5	مرتفعة	.905	4.05	3	10	28	90	66	ك	يوجد لدى ادارة البنك المعدات اللازمة للتدريب
				1.5	5.1	14.2	45.7	33.5	%	
3	مرتفعة	.802	4.07	0	11	24	103	59	ك	تعمل ادارة البنك باستخدام نظم المعلومات علي توفير المعلومات الكاملة عن احتياجات التدريب
				0	5.6	12.2	52.3	29.9	%	
	مرتفعة	.63005	4.1056	المتوسط العام						

المصدر:

من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (10.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد نظم معلومات التدريب كانت (تهتم ادارة البنك باشرالك العاملين في دوريات تدريبية؛ لغرض تطوير، و تنمية مهارتهم ومعارفهم) بمتوسط بلغ 4.21، تليها عبارة (لدى ادارة البنك القدرة علي تقييم الاداء للعاملين) بمتوسط 4.13. ومن ثم عبارة (تعمل ادارة البنك باستخدام نظم المعلومات علي توفير المعلومات الكاملة عن احتياجات التدريب) بمتوسط

تطبيق 4.07 تشير النتائج إلى أن أنظمة معلومات التدريب في البنوك التجارية السودانية تحظى بتقدير كبير من قبل المشاركين في الدراسة بدرجة اتفاق عامة تبلغ 4.10. ويدعم ذلك المعدلات العالية للعبارات المتعلقة بإشراك الموظفين في برامج التدريب ، وتقييم أداء الموظفين ، وتوفير معلومات كاملة عن الاحتياجات التدريبية.

إن أهمية نظم معلومات التدريب الفعالة في البنوك معترف بها على نطاق واسع. تساعد هذه الأنظمة على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم ، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح البنك. كما أنها تساهم في مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم ، حيث من المرجح أن يظل الموظفون مع شركة تستثمر في تطويرهم. علاوة على ذلك ، تساعد أنظمة معلومات التدريب في موازنة مهارات الموظفين ومعارفهم مع أهداف واستراتيجيات البنك ، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الإنتاجية والقدرة التنافسية.

وفقاً لدراسة أجراها (حسين وعدين، 2019) حول تأثير أنظمة معلومات الموارد البشرية على أداء الموظف ، يمكن أن يؤدي الاستخدام الفعال لأنظمة معلومات التدريب إلى تحسن كبير في أداء الموظف. تؤكد الدراسة على أن أنظمة معلومات التدريب يجب أن تكون مصممة لتلبية الاحتياجات المحددة للمؤسسة وأن إدارة البنك يجب أن تشارك بنشاط في تحديد ومعالجة الاحتياجات التدريبية. وهذا يتفق مع نتائج الدراسة الحالية ، حيث قام المشاركون بتقدير عالٍ لمشاركة إدارة البنك في دوريات التدريب وتوفير المعلومات الكاملة عن احتياجات التدريب.

في الختام ، فإن المستوى العالي من التوافق بين المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بفاعلية نظم معلومات التدريب في البنوك التجارية السودانية يشير إلى أن هذه الأنظمة مهمة لتطوير وتعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم ، وأنها تساهم في تنافسية البنك. تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الأدبيات الموجودة حول أهمية نظم معلومات التدريب الفعالة ، وتسلط الضوء على حاجة البنوك لتصميم وتنفيذ هذه الأنظمة بطريقة تلبي الاحتياجات المحددة للمنظمة.

#### القدرات الديناميكية:

#### قدرة التعلم:

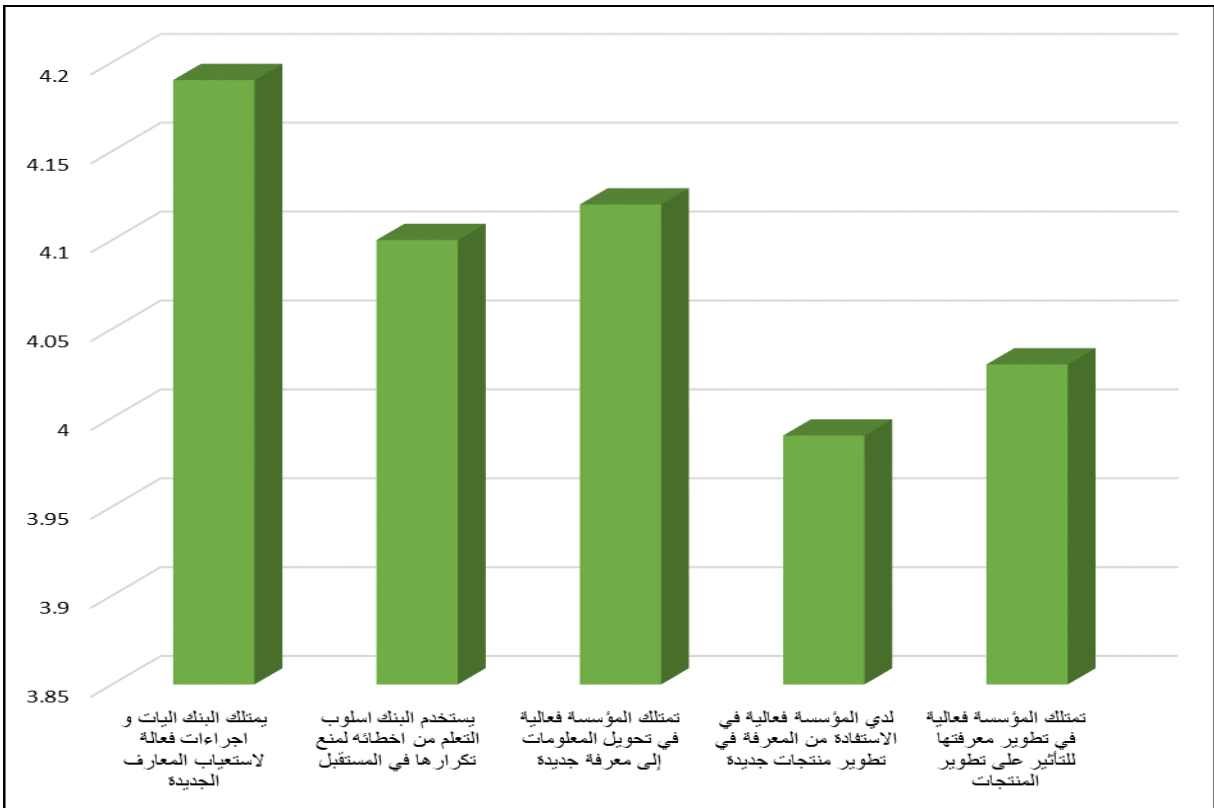
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان قدرة التعلم كاحدى القدرات الديناميكية لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 4.08 تقريباً وانحراف معياري 0.60 وهي الدرجة الكلية للبعد الأول

جدول (12.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التعلم

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	الحسابي المتوسط	درجة الموافقة					العبارات	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
1	مرتفعة	.736	4.19	0	5	23	99	70	ك	يمتلك البنك اليات و اجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة
				0	2.5	11.7	50.3	35.5	%	

3	مرتفعة	.780	4.10	0	9	24	103	61	ك	يستخدم البنك اسلوب التعلم من اخطائه لمنع تكرارها في المستقبل
				0	4.6	12.2	52.3	31.0	%	
2	مرتفعة	.760	4.12	0	3	37	90	67	ك	تمتلك المؤسسة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة
				0	1.5	18.8	45.7	34.0	%	
5	مرتفعة	.756	3.99	1	6	33	111	46	ك	لدي المؤسسة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة
				.5	3.0	16.8	56.3	23.4	%	
4	مرتفعة	.749	4.03	1	3	37	104	52	ك	تمتلك المؤسسة فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات
				.5	1.5	18.8	52.8	26.4	%	
مرتفعة			4.0853	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (11.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بعد قدرة التعلم كانت (يتملك البنك اليات و اجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة) بمتوسط بلغ 4.19، تليها عبارة (تمتلك المؤسسة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة) بمتوسط 4.12. ومن ثم عبارة (يستخدم البنك اسلوب التعلم

من أخطائه لمنع تكرارها في المستقبل) بمتوسط تطبيق 4.10 يشير متوسط الدرجات العالية التي تم الحصول عليها لبعده القدرة على التعلم إلى أن البنوك التجارية السودانية في ولاية الخرطوم لديها قدرات قوية لاستيعاب وتحويل واستخدام المعرفة بشكل فعال. هذا مؤشر إيجابي على القدرات التنافسية للبنوك ، حيث أن القدرة على التعلم والتكيف بسرعة مع التغيرات في السوق هي عامل رئيسي للنجاح في بيئة الأعمال اليوم.

أظهرت الأبحاث أن القدرات الديناميكية ، مثل القدرة على التعلم ، هي عوامل مهمة لتحقيق الميزة التنافسية والنجاح طويل الأمد في الصناعة المصرفية (2007, 2012, Chen, Chen, Chang, Helfat et al.). وجدت دراسة أجراها (عثمان وجعفر ونو، 2016) أن التوجيه التعليمي ، وهو جانب رئيسي من جوانب القدرة على التعلم ، يؤثر بشكل إيجابي على القدرات التنافسية في القطاع المصرفي في ماليزيا.

البيان الذي حصل على أعلى درجة من الموافقة في بعد القدرة على التعلم هو أن البنك لديه آليات وإجراءات فعالة لاستيعاب المعرفة الجديدة. يشير هذا إلى أنه يُنظر إلى البنوك على أنها لديها نهج منظم للتعلم وإدارة المعرفة ، وهو أمر حاسم للتنفيذ الناجح لمبادرات التعلم (Argote & Ingram, 2000). إن الدرجة العالية للبيان القائل بأن المؤسسة تتمتع بفاعلية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة تدعم هذه النتيجة بشكل أكبر.

بشكل عام ، تشير الدرجات العالية التي تم الحصول عليها لبعده القدرة على التعلم إلى أن البنوك التجارية السودانية في ولاية الخرطوم لديها قدرات قوية للتعلم وإدارة المعرفة ، وهو مؤشر إيجابي على قدراتها التنافسية ونجاحها على المدى الطويل  
**قدرة الاستشعار:**

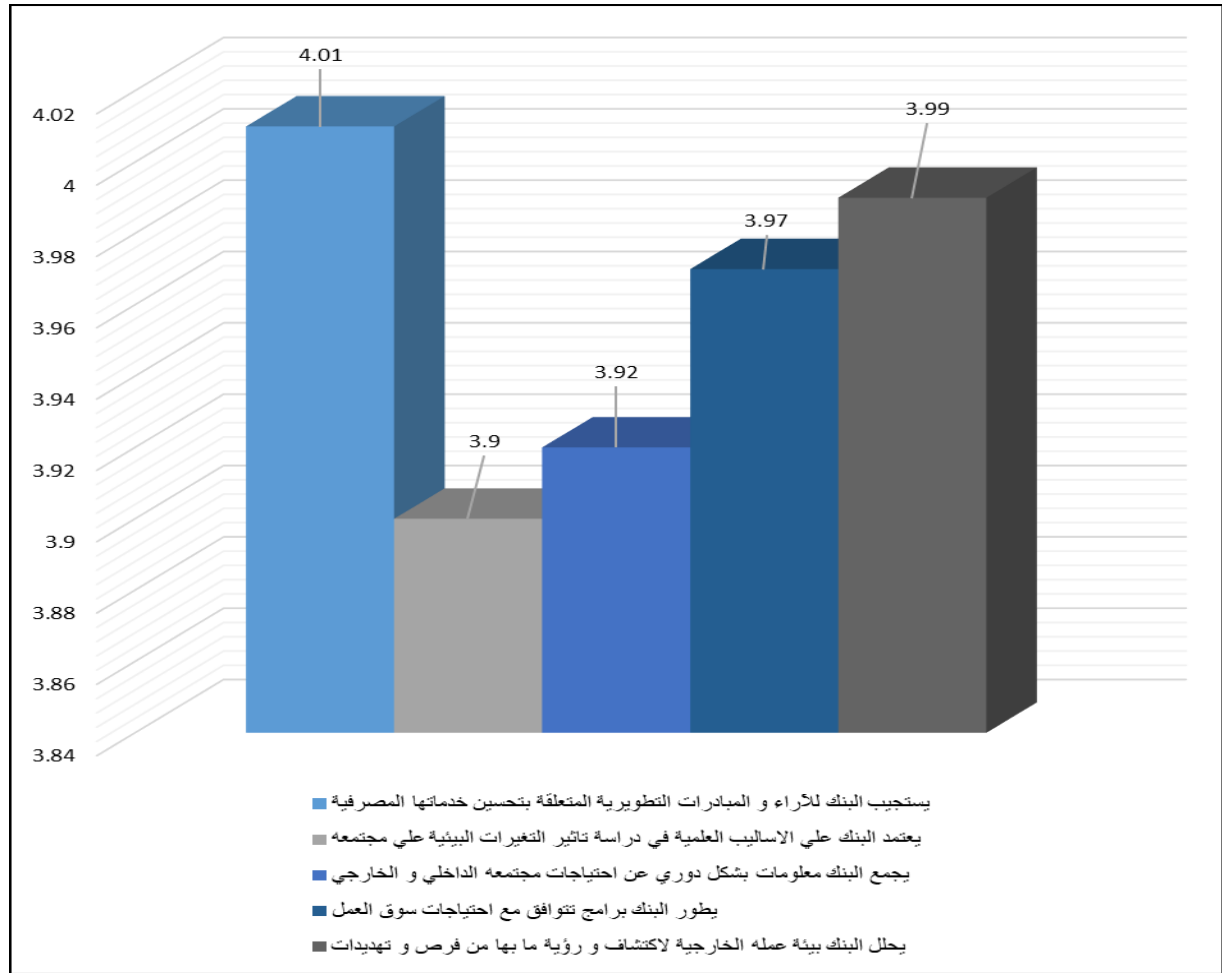
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان قدرة الاستشعار كاحدى القدرات الديناميكية لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.95 تقريباً وانحراف معياري 0.65 وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني

جدول (13.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة الاستشعار

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
1	مرتفعة	.799	4.01	2	6	32	106	51	ك	يستجيب البنك للأراء والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية
				1.0	3.0	16.2	53.8	25.9	%	

5	مرتفعة	.786	3.90	1	9	38	109	40	ك	يعتمد البنك علي الاساليب العلمية في دراسة تاثير التغيرات البيئية علي مجتمعه
				.5	4.6	19.3	55.3	20.3	%	
4	مرتفعة	.847	3.92	2	9	40	98	48	ك	يجمع البنك معلومات بشكل دوري عن احتياجات مجتمعه الداخلي والخارجي
				1.0	4.6	20.3	49.7	24.4	%	
3	مرتفعة	.792	3.97	1	13	19	121	43	ك	يطور البنك برامج تتوافق مع احتياجات سوق العمل
				.5	6.6	9.6	61.4	21.8	%	
2	مرتفعة	.776	3.99	1	9	27	114	46	ك	يحلل البنك بيئة عمله الخارجية لاكتشاف رؤيه ما بها من فرص وتهديدات
				.5	4.6	13.7	57.9	23.4	%	
مرتفعة			3.9584	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (14.4)



يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد قدرة الاستشعار كانت (يستجيب البنك للآراء و المبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية) بمتوسط بلغ 4.01، تليها عبارة (يحلل البنك بيئة عمله الخارجية لاكتشاف و رؤية ما بها من فرص و تهديدات) بمتوسط 3.99. ومن ثم عبارة (يطور البنك برامج تتوافق مع احتياجات سوق العمل) بمتوسط تطبيق 3.97 يشير التصنيف العالي لقدرة الاستشعار في البنوك التجارية السودانية إلى أن لديها نظاماً فعالاً لتحليل بيئة العمل الخارجية والاستجابة للآراء ومبادرات التنمية. تتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة حول أهمية قدرة الاستشعار في تعزيز القدرات التنافسية على سبيل المثال ، (Teece et al,2007 ، Wang and Ahmed،1997)

يمكن أن تمكن قدرة الاستشعار الفعالة المنظمات من تحديد والاستجابة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء ، وكذلك التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة. من خلال تحليل بيئتها الخارجية ، يمكن للبنوك تحديد تأثير التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على عملياتها وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لمعالجتها. علاوة على ذلك ، من خلال الاستجابة لمبادرات التنمية المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية ، يمكن للبنوك مواكبة أحدث التقنيات واتجاهات الصناعة. بشكل عام ، يشير التصنيف العالي لقدرة الاستشعار في البنوك التجارية السودانية إلى أن لديها ميزة تنافسية في الاستجابة لبيئتها الخارجية ، والتي يمكن أن تسهم في تعزيز قدراتها التنافسية الشاملة.

#### قدرة التكامل:

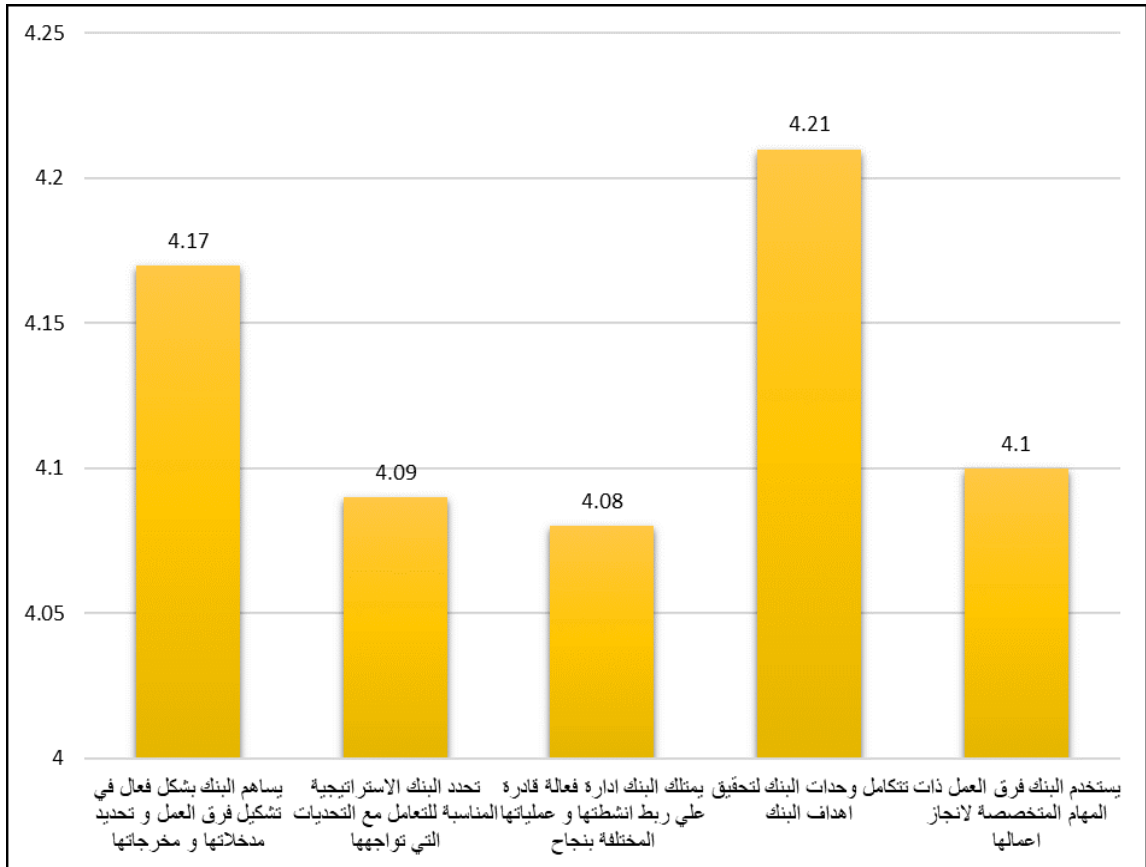
بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان قدرة التكامل كاحدى القدرات الديناميكية لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 4.12 تقريباً وانحراف معياري 0.63 وهي الدرجة الكليّة للبعد الثالث.

جدول (14.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد قدرة التكامل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
				أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
2	مرتفعة	.761	4.17	68	101	22	5	1	يساهم البنك بشكل فعال في تشكيل فرق العمل و تحديد مدخلاتها ومخرجاتها
				34.5	51.3	11.2	2.5	.5	
4	مرتفعة	.708	4.09	55	109	29	4	0	تحدد البنك الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها
				27.9	55.3	14.7	2.0	0	

5	مرتفعة	.851	4.08	3	7	25	99	63	ك	يمتلك البنك ادارة فعالة قادرة علي ربط انشطتها و عملياتها المختلفة بنجاح
				1.5	3.6	12.7	50.3	32.0	%	
1	مرتفعة جدا	.730	4.21	1	6	12	110	68	ك	تتكامل وحدات البنك لتحقيق اهداف البنك
				.5	3.0	6.1	55.8	34.5	%	
3	مرتفعة	.782	4.10	1	8	21	107	60	ك	يستخدم البنك فرق العمل ذات المهام المتخصصة لانجاز اعمالها
				.5	4.1	10.7	54.3	30.5	%	
مرتفعة			.63746	4.1289	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS

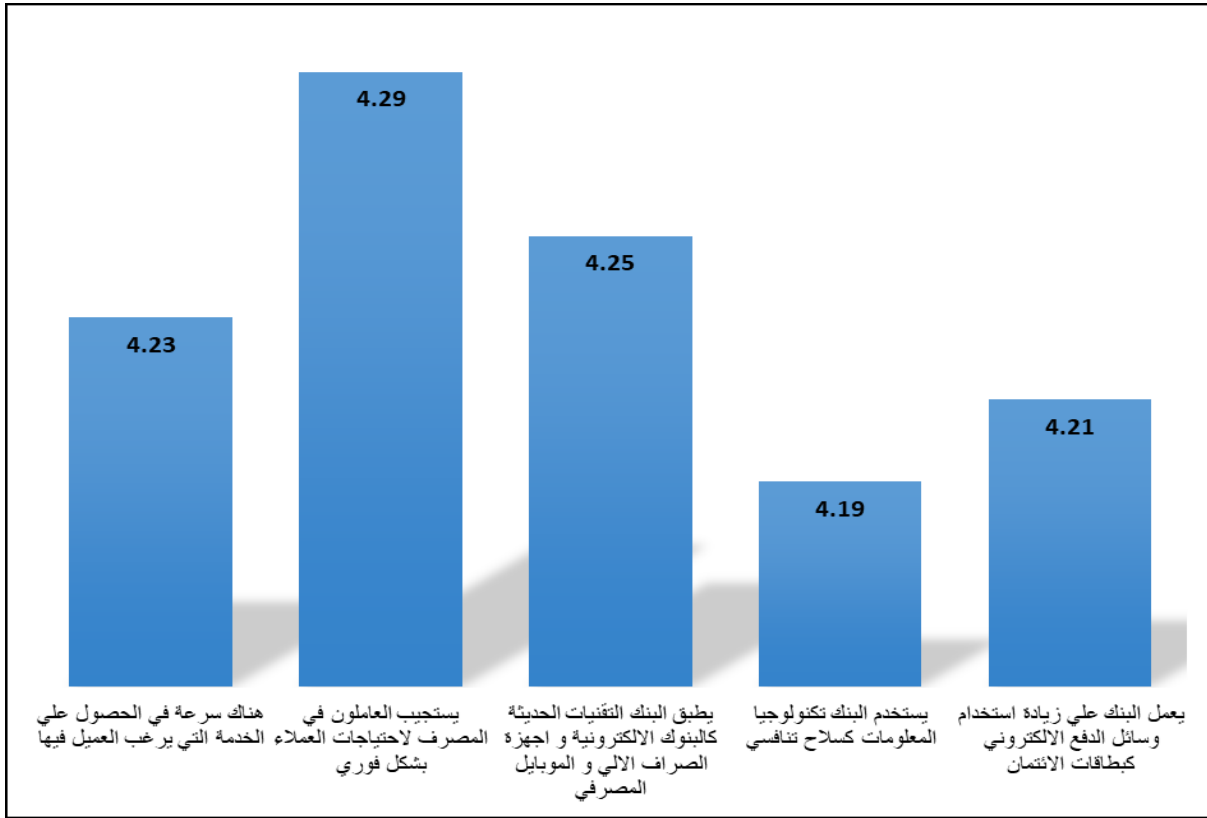


الشكل رقم (13.4)



				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	أوافق بشدة		
3	مرتفعة جدا	.665	4.23	0	4	14	112	67	ك	هناك سرعة في الحصول علي الخدمة التي يرغب العميل فيها
				0	2.0	7.1	56.9	34.0	%	
1	مرتفعة جدا	.666	4.29	0	2	17	99	79	ك	يستجيب العاملون في المصرف لاحتياجات العملاء بشكل فوري
				0	1.0	8.6	50.3	40.1	%	
2	مرتفعة جدا	.717	4.25	1	4	14	104	74	ك	يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الالكترونية و اجهزة الصراف الالي والموبايل المصرفي
				.5	2.0	7.1	52.8	37.6	%	
5	مرتفعة	.798	4.19	2	8	11	105	71	ك	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي
				1.0	4.1	5.6	53.3	36.0	%	
4	مرتفعة جدا	.696	4.21	0	3	22	102	70	ك	يعمل البنك علي زيادة استخدام وسائل الدفع الالكتروني كبطاقات الائتمان
				0	1.5	11.2	51.8	35.5	%	
مرتفعة جدا		.51721	4.2355	المتوسط العام						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (14.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة فهي بُعد الاستجابة كانت (يستجيب العاملون في المصرف لاحتياجات العملاء بشكل فوري) بمتوسط بلغ 4.29، تليها عبارة (يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الالكترونية و اجهزة الصراف الالي و الموبايل المصرفي) بمتوسط 4.25. ومن ثم عبارة (هناك سرعة في الحصول علي الخدمة التي يرغب العميل فيها) بمتوسط تطبيق 4.23 يشير المستوى العالي من الاتفاق فيما يتعلق بأبعاد استجابة البنوك التجارية السودانية إلى أنها تستجيب لاحتياجات عملائها وتستخدم التقنيات الحديثة لتسهيل تجربتها المصرفية. يمكن اعتبار ذلك ميزة تنافسية لأنه يزيد من رضا العملاء وولائهم ، مما قد يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق وزيادة الربحية.

تم تسليط الضوء على أهمية الاستجابة واستخدام التقنيات الحديثة في الصناعة المصرفية في الأبحاث السابقة. على سبيل المثال وجدت دراسة أجراها (العدوان والعدوان، 2014) أن الاستجابة هي أحد أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء في الصناعة المصرفية في الأردن. بالإضافة إلى ذلك ، وجدت دراسة أجراها كل من الصومالي و(غلامي وكليج، 2009) أن استخدام التقنيات الحديثة ، مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ، له تأثير إيجابي على رضا العملاء وولائهم.

إن المستوى العالي من الاتفاق على عبارة "يستجيب موظفو البنك لاحتياجات العملاء على الفور" له أهمية خاصة ، حيث أظهرت الأبحاث أن العملاء يقدرّون الاستجابات السريعة من البنوك. وجدت دراسة أجراها (Montazemi and

الإنترت. (Qahri,2015-Saremi)، أن وقت الاستجابة هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء عن الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.

في الختام ، يشير المستوى العالي من الاتفاق على بُعد استجابة البنوك التجارية السودانية إلى قدرة تنافسية قوية يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم وربحيتهم. وقد دعمت الأبحاث السابقة أهمية الاستجابة واستخدام التقنيات الحديثة في الصناعة المصرفية ، مما سلط الضوء على أهمية هذه العوامل بالنسبة للبنوك التي تسعى إلى الحفاظ على قدرتها التنافسية.

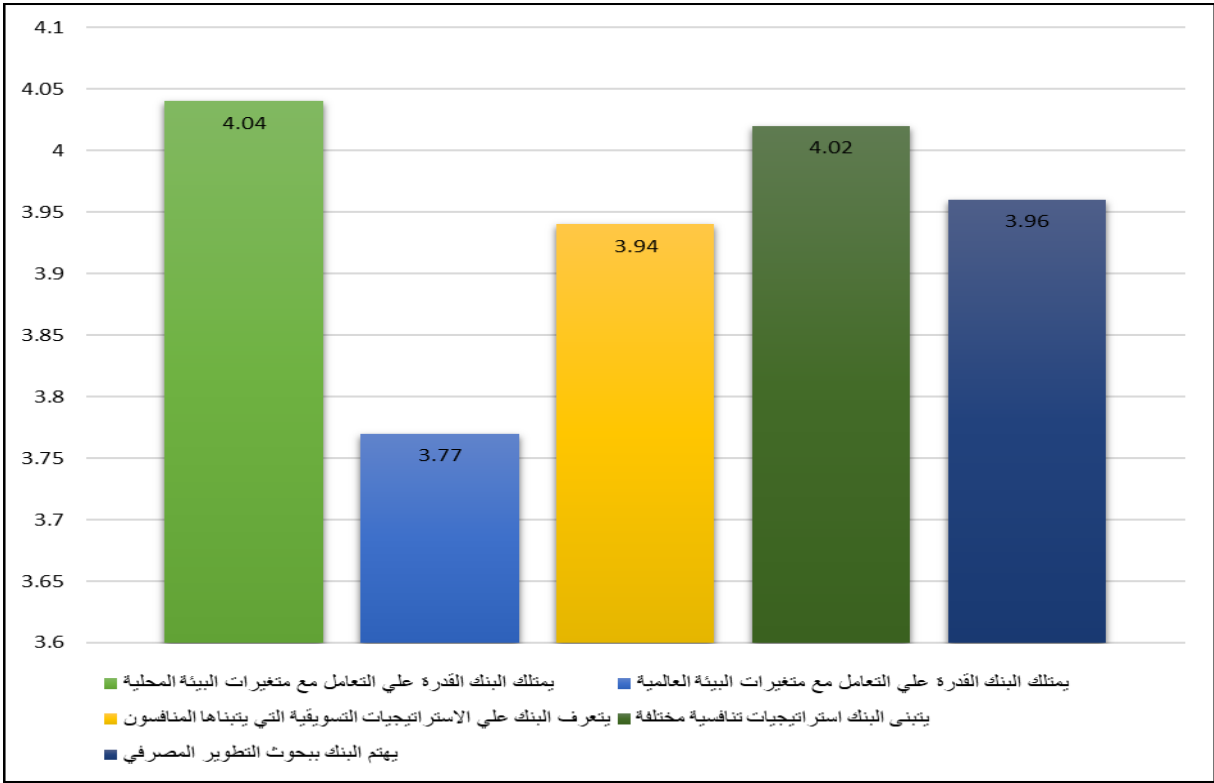
#### المرونة:

بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة درجة موافق، أي أنهم يرون ان المرونة كاحدى القدرات التنافسية لدى البنوك التجارية السودانية كان مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ 3.94 تقريبا وانحراف معياري 0.72 وهي الدرجة الكلية للبعد الثاني

جدول (16.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد المرونة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة	
				أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	مرتفعة	.963	4.04	65	97	21	6	8	ك	يملك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة المحلية
				33.0	49.2	10.7	3.0	4.1	%	
5	مرتفعة	1.008	3.77	41	100	35	11	10	ك	يملك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة العالمية
				20.8	50.8	17.8	5.6	5.1	%	
4	مرتفعة	.873	3.94	50	101	33	10	3	ك	يتعرف البنك علي الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون
				25.4	51.3	16.8	5.1	1.5	%	
2	مرتفعة	.772	4.02	48	114	27	6	2	ك	يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة
				24.4	57.9	13.7	3.0	1.0	%	
3	مرتفعة	.908	3.96	53	103	25	12	4	ك	يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي
				26.9	52.3	12.7	6.1	2.0	%	
				المتوسط العام						
مرتفعة		.72782	3.9442							

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج تحليل برنامج SPSS



الشكل رقم (15.4)

يلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى درجة من الموافقة في بُعد المرونة كانت (يمتلك البنك القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية) بمتوسط بلغ 4.04، تليها عبارة (يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة) بمتوسط 4.02. ومن ثم عبارة (يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي) بمتوسط تطبيق 3.96 إن اكتشاف أن المرونة تعتبر قدرة تنافسية عالية من قبل عينة الدراسة هي نتيجة مهمة تسلط الضوء على أهمية القدرة على التكيف في سياق البنوك التجارية السودانية. يشير هذا إلى أن البنوك تدرك الحاجة إلى أن تكون قادرة على الاستجابة للظروف المتغيرة وأنها تتخذ خطوات لتعزيز مرونتها. تعتبر الدرجة العالية للبيان القائل بأن البنك لديه القدرة على التعامل مع متغيرات البيئة المحلية ذات أهمية خاصة، حيث تشير إلى أن البنوك تدرك أهمية القدرة على العمل بفعالية في السياق المحدد للسودان.

أحد التفسيرات المحتملة لهذه النتيجة هو البيئة الديناميكية للغاية وغير المؤكدة التي تعمل فيها البنوك التجارية السودانية. وبحسب تقرير للبنك الدولي، يواجه السودان تحديات اقتصادية كبيرة، من بينها ارتفاع معدلات التضخم وانخفاض النمو ونقص النقد الأجنبي. من المحتمل أن يكون لهذه التحديات تأثير كبير على القطاع المصرفي، الذي يعمل ضمن هذا السياق الاقتصادي الأوسع.

من أجل أن تكون قادرة على الاستجابة لهذه التحديات ، ربما ركزت البنوك التجارية السودانية على تطوير مرونتها كقدرة تنافسية رئيسية. وهذا يتوافق مع وجهة نظر المرونة باعتبارها قدرة مهمة للشركات العاملة في بيئات ديناميكية للغاية. قد تشير النتائج التي توصل إليها أن البنوك مهتمة بأبحاث التطوير المصرفي إلى الاعتراف بالحاجة إلى الاستمرار في التطور والتكيف مع الظروف المتغيرة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.

في الختام ، فإن اكتشاف أن المرونة تعتبر قدرة تنافسية عالية من قبل عينة الدراسة هي نتيجة مهمة تسلط الضوء على أهمية القدرة على التكيف في سياق البنوك التجارية السودانية. تتوافق هذه النتيجة مع التحديات الاقتصادية الأوسع التي تواجه السودان والحاجة إلى الشركات العاملة في بيئات ديناميكية للغاية لتكون قادرة على الاستجابة للظروف المتغيرة.

### 3.4 التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي:

محور نظم معلومات الموارد البشرية:

جدول رقم (17.4) اختبار KMO and Bartlett's :

اختبار KMO and Bartlett's		
.854	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية أخذ العينات	
1773.28	قيمة اختبار Chi-Square	اختبار Bartlett's Sphericity
190	درجة الحرية df	
.000	مستوى الدلالة Sig.	

مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لمدى كفاية أخذ العينات تختبر كفاية أخذ العينات أيضاً مدى ملاءمة الارتباطات بين المتغيرات لتحليل العوامل تتراوح قيم مقياس (KMO) ما بين 0 و 1، والقيم القريبة من 1 أفضل والقيمة 0.5 هي الحد الأدنى الموصى به قيمة اختبار KMO هنا هي (0.854) هي قيمة جيدة ومقبولة، مما يدل على أن البيانات مناسبة لتحليل العوامل، وبالمثل، نظراً لأن قيمة Sig تساوي وهي قل 0.000 وهي أقل من 0.05، فإن المتغيرات مناسبة للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

### جدول رقم (18.4) شرح التباين الكلي

شرح التباين الكلي Total Variance Explained			
تدوير مجاميع الأحمال المربعة Rotation Sums of Squared Loadings	استخلاص مجاميع الأحمال المربعة Extraction Sums of Squared Loadings	القيم الذاتية الأولية - الجذور الكاملنة Initial Eigenvalues	العوامل Component



المجموع	% من التباين	% تراكمية	المجموع	% من التباين	% تراكمية	المجموع	% من التباين	% تراكمية	
6.988	34.942	34.942	6.988	34.942	34.942	6.988	34.942	34.942	1
1.794	8.970	43.911	1.794	8.970	43.911	1.794	8.970	43.911	2
1.643	8.215	52.127	1.643	8.215	52.127	1.643	8.215	52.127	3
1.526	7.630	59.757	1.526	7.630	59.757	1.526	7.630	59.757	4
1.076	5.382	65.139	1.076	5.382	65.139	1.076	5.382	65.139	5
.861	4.306					69.444	4.306	.861	6
.743	3.713					73.158	3.713	.743	7
.714	3.568					76.725	3.568	.714	8
.688	3.439					80.164	3.439	.688	9
.582	2.911					83.075	2.911	.582	10
.490	2.448					85.523	2.448	.490	11
.439	2.193					87.716	2.193	.439	12
.414	2.072					89.788	2.072	.414	13
.379	1.897					91.685	1.897	.379	14
.358	1.792					93.477	1.792	.358	15
.329	1.646					95.123	1.646	.329	16
.286	1.428					96.551	1.428	.286	17
.277	1.383					97.934	1.383	.277	18
.227	1.134					99.068	1.134	.227	19
.186	.932					100.000	.932	.186	20

Extraction Method: Principal Component Analysis.

العامل: رقم العامل الأول هو نفس عدد المتغيرات المستخدمة في تحليل العوامل. ومع ذلك، لن يتم الاحتفاظ بجميع العوامل الـ 20. في هذا المحور ، سيتم الاحتفاظ بالعوامل الخمسة الأولى فقط.

القيم الذاتية الأولية: القيم الذاتية هي تباينات العوامل. إجمالي التباين يساوي عدد المتغيرات المستخدمة في التحليل، في هذه الحالة 20.

المجموع: يحتوي هذا العمود على قيم eigenvalues يولد العامل الأول دائماً أعلى تباين (مع أعلى قيمة ذاتية)، ويولد كل عامل متتالي تبايناً أقل.

النسبة المئوية للتباين: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين الإجمالي الذي يمثله كل عامل.

النسبة التراكمية: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين التراكمي لكل العوامل. هنا ، يظهر السطر الخامس القيمة 65.139، هذا يعني أن العوامل الخمسة الأولى معاً تمثل 65.139% من التباين الكلي.

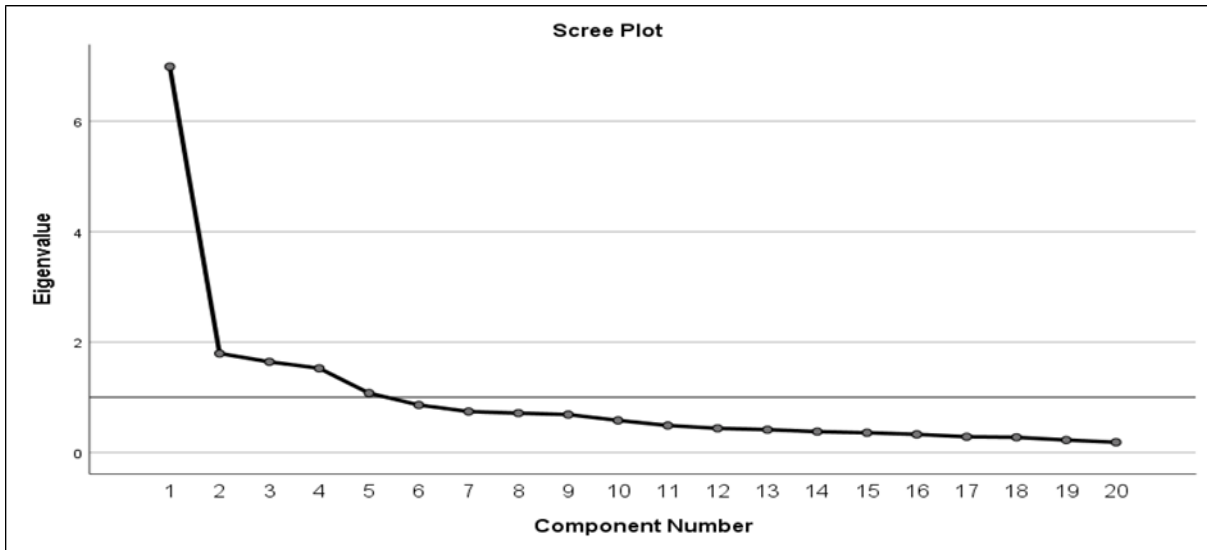
تتمثل القاعدة العامة في اختيار مكونات (عوامل) ذات قيم ذاتية لا تقل عن 1، من خلال تطبيق هذه القاعدة البسيطة على الجدول السابق يبدو أن المتغيرات الـ 20 تقيس 5 عوامل رئيسية. هذا لأن العوامل الخمسة الأولى فقط لها قيمة ذاتية لا

نقل عن 1. المكونات الأخرى ذات درجات الجودة المنخفضة لا يُفترض أنها تمثل الخصائص الحقيقية الكامنة وراء المتغيرات الـ 20. جدول رقم (19.4) مصفوفة العوامل

يوضح الجدول اعلاه مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix) لعبارات محور نظم معلومات الموارد البشرية، يبين معامل الارتباط البسيط بين العامل والمتغير للعوامل التي تم إستخلاصها قبل التدوير، من الجدول اعلاه نلاحظ الاتي:

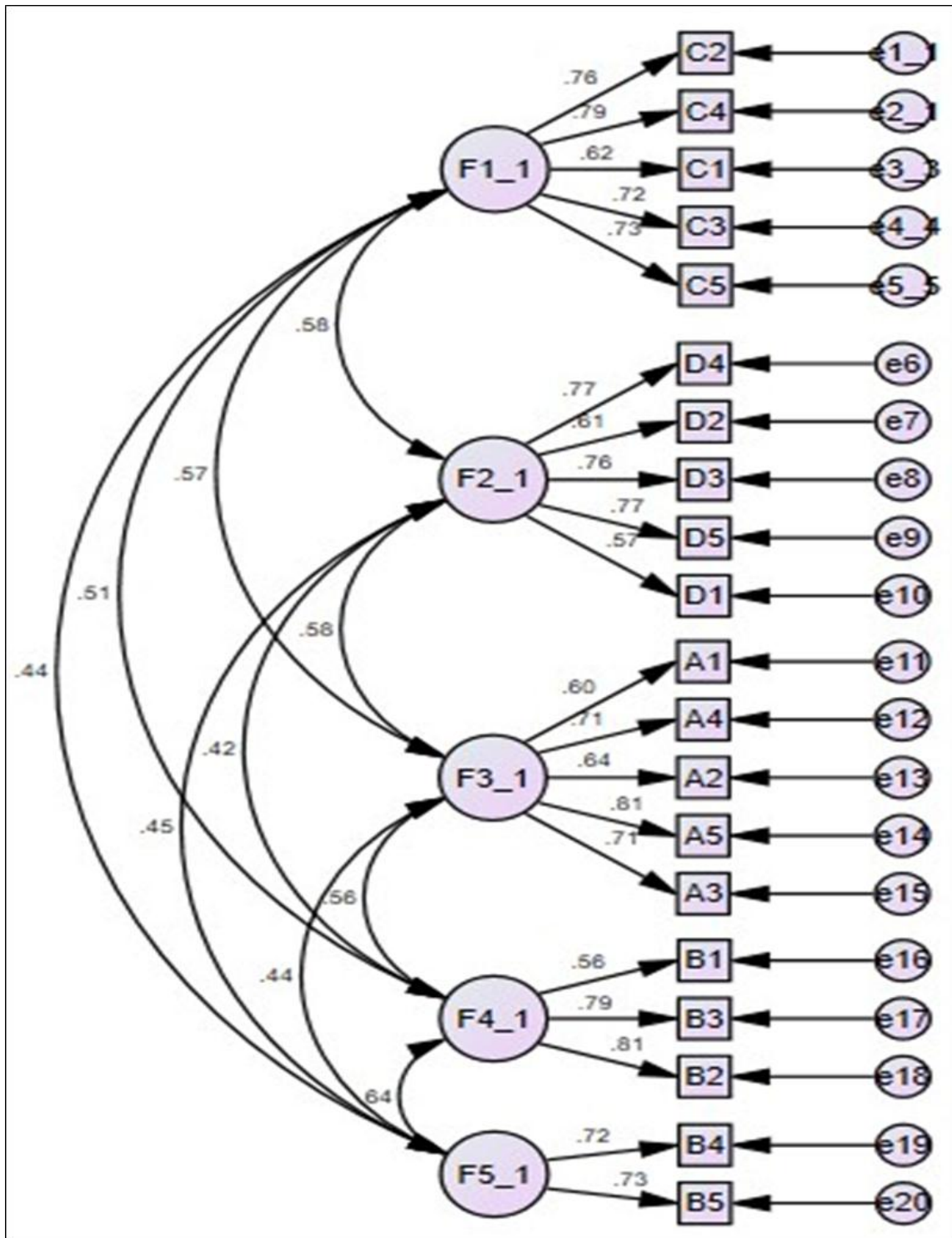
- العامل الأول لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 20 متغير.
- العامل الثاني لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 20 متغير.
- العامل الثالث لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 20 متغير.
- العامل الرابع لديه علاقات قوية مع 3 متغيرات من أصل 20 متغير.
- العامل الخامس لديه علاقات قوية مع 2 متغير من أصل 20 متغير.

وللتأكد من ذلك تم اجراء الاختبار الاستكشافي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS لتأكيد النتيجة أعلاه، وأظهر تحليل العامل التأكيدي تشبع الفقرات على العوامل أو الأبعاد التي تنتمي إليها وفقا للنموذج التالي:



الشكل رقم (16.4) نموذج Scree plot

مصفوفة العوامل Rotated Component Matrixa					
العوامل Component					
5	4	3	2	1	
				.816	2- يساعد النظام المطبق في البنك في دفع الأجور بطرق عادلة.
				.746	4- يتم تصميم نظام الحوافز والمكافآت بناء على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية.
				.718	1- يوفر النظام معلومات متعلقة بنظام دفع الاجور و المرتبات.
				.698	3- تستخدم مخرجات النظام في تقديم مكافآت وحوافز للعمال ذوي المهارات العالية.
			.387	.691	5- تهتم إدارة البنك بتحديث النظام استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
			.846		4- يوجد لدى ادارة البنك المعدات اللازمة للتدريب.
			.729		2- توفر ادارة البنك دورات تدريبية باستخدام الحاسب الالى.
			.704		3- لدى ادارة البنك القدرة علي تقييم الاداء للعاملين.
		.379	.666		5- تعمل ادارة البنك باستخدام نظم المعلومات علي توفير المعلومات الكاملة عن احتياجات التدريب.
			.576	.324	1- تهتم ادارة البنك باشارك العاملين في دوريات تدريبية؛ لغرض تطوير، و تنمية مهارتهم و معارفهم.
		.772			1- تتضمن مخرجات نظام معلومات التخطيط مؤشرات نوعية و كمية
		.714			4- تعمل ادارة البنك علي تحليل الوظائف الشاغرة لديها.
		.704			2- تقوم الادارة المسؤولة بتوفير المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي تحصل في خصائص العمل.
		.702			5- لدى ادارة البنك معلومات عن مدى مهارة موظفيها.
	.328	.627			3- تمتلك ادارة البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديها.
	.798				1- لنظم معلومات الموارد البشرية أهمية في الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الافراد واسترجاعها عند الحاجة.
.324	.726				3- تساعد نظم معلومات الموارد البشرية على إختيار الكفاءات و المؤهلات التي تتناسب مع البنك.
.363	.648				2- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في إجراء المقارنات مع المؤهلين للتعين ثم إتخاذ القرار المناسب حولهم بالبنك.
.822					4- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في التقليل من التكلفة والجهد والوقت بالبنك في عمليات التوظيف.
.729					5- توفر نظم معلومات الموارد البشرية المعلومات المتعلقة بالافراد التي تفيد ادارة التوظيف.
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 5 iterations.					



الشكل رقم (17.4): التحليل التأكيدي لمحور نظم معلومات الموارد البشرية

محور القدرات الديناميكية:

## جدول رقم (20.4) اختبار KMO and Bartlett's

اختبار KMO and Bartlett's		
.908	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية أخذ العينات	
1803.595	قيمة اختبار Chi-Square	اختبار Bartlett's Sphericity
105	درجة الحرية df	
.000	مستوى الدلالة Sig.	

مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لمدى كفاية أخذ العينات تختبر كفاية أخذ العينات أيضاً مدى ملائمة الارتباطات بين المتغيرات لتحليل العوامل

تتراوح قيم مقياس KMO ما بين 0 و 1، والقيم القريبة من 1 أفضل والقيمة 0,5 هي الحد الأدنى الموصى به. قيمة اختبار KMO هنا هي (0,908) هي قيمة جيدة ومقبولة، مما يدل على أن البيانات مناسبة لتحليل العوامل، وبالمثل، نظراً لأن قيمة Sig تساوي وهي قل 0.0000 وهي أقل من 0.05، فإن المتغيرات مناسبة للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

## جدول رقم (21.4) شرح التباين الكلي

شرح التباين الكلي Total Variance Explained									
تدوير مجاميع الأحمال المربعة Rotation Sums of Squared Loadings			استخلاص مجاميع الأحمال المربعة Extraction Sums of Squared Loadings			القيم الذاتية الأولية – الجذور الكاملة Initial Eigenvalues			العوامل Component
% تراكمية	% من التباين	المجموع	% تراكمية	% من التباين	المجموع	% تراكمية	% من التباين	المجموع	
22.864	22.864	3.430	50.185	50.185	7.528	50.185	50.185	7.528	1
45.365	22.501	3.375	60.562	10.377	1.557	60.562	10.377	1.557	2
67.693	22.328	3.349	67.693	7.131	1.070	67.693	7.131	1.070	3
						72.912	5.219	.783	4
						77.507	4.594	.689	5
						81.010	3.504	.526	6
						84.046	3.036	.455	7
						86.908	2.862	.429	8
						89.566	2.657	.399	9
						91.793	2.227	.334	10
						93.856	2.064	.310	11

						95.780	1.924	.289	12
						97.327	1.547	.232	13
						98.818	1.491	.224	14
						100.000	1.182	.177	15
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

العامل: رقم العامل الأول هو نفس عدد المتغيرات المستخدمة في تحليل العوامل. ومع ذلك، لن يتم الاحتفاظ بجميع العوامل الـ 15. في هذا المحور ، سيتم الاحتفاظ بالعوامل الثلاثة الأولى فقط.

القيم الذاتية الأولية: القيم الذاتية هي تباينات العوامل. إجمالي التباين يساوي عدد المتغيرات المستخدمة في التحليل، في هذه الحالة 15.

المجموع: يحتوي هذا العمود على قيم eigenvalues يولد العامل الأول دائماً أعلى تباين (مع أعلى قيمة ذاتية)، ويولد كل عامل متتالي تبايناً أقل.

النسبة المئوية للتباين: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين الإجمالي الذي يمثله كل عامل.

النسبة التراكمية: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين التراكمي لكل العوامل. هنا ، يظهر السطر الثالث القيمة 67.693، هذا يعني أن العوامل الثلاثة الأولى معاً تمثل 67.693% من التباين الكلي.

تتمثل القاعدة العامة في اختيار مكونات (عوامل) ذات قيم ذاتية لا تقل عن 1، من خلال تطبيق هذه القاعدة البسيطة على الجدول السابق يبدو أن المتغيرات الـ 15 تقيس 3 عوامل رئيسية. هذا لأن العوامل الثلاثة الأولى فقط لها قيمة ذاتية لا تقل عن 1 المكونات الأخرى ذات درجات الجودة المنخفضة لا يُفترض أنها تمثل الخصائص الحقيقية الكامنة وراء المتغيرات الـ 15.

#### جدول رقم (22.4) مصفوفة العوامل

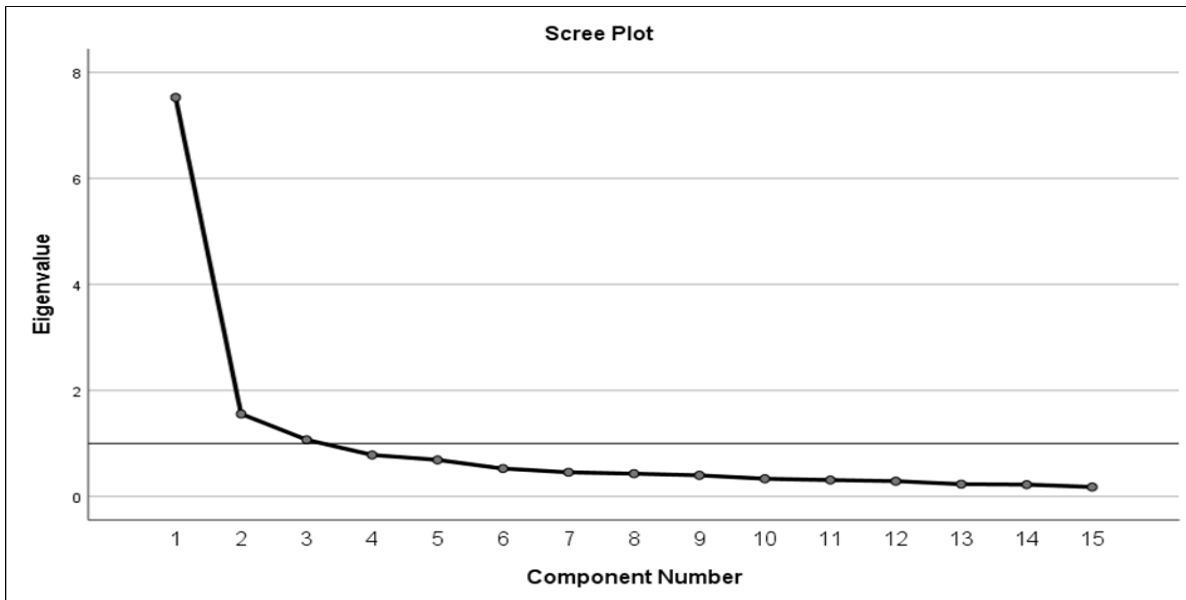
مصفوفة العوامل Rotated Component Matrix			
العوامل Component			
3	2	1	
		.805	4- تطور البنك برامج تتوافق مع احتياجات سوق العمل.
.312		.773	5- يحلل البنك بيئة عمله الخارجية لاكتشاف ورؤية ما بها من فرص وتهديدات.
		.759	2- يعتمد البنك على الأساليب العلمية في دراسة تأثير التغيرات البيئية على مجتمعه.
		.753	3- يجمع البنك معلومات بشكل دوري عن احتياجات مجتمعه الداخلي والخارجي.
	.330	.617	1- يستجيب البنك للأراء والمبادرات التطويرية المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية.
	.780		4- لدي المؤسسة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة
.314	.763		3- تمتلك المؤسسة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة.

	.736		5- تمتلك المؤسسة فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات.
	.716		1- يمتلك البنك اليات و اجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة.
.311	.702		2- يستخدم البنك اسلوب التعلم من اخطائه لمنع تكرارها في المستقبل.
.786			3- يمتلك البنك ادارة فعالة قادرة علي ربط انشطتها و عملياتها المختلفة بنجاح.
.770		.307	4- تتكامل وحدات البنك لتحقيق اهداف البنك.
.713		.339	5- يستخدم البنك فرق العمل ذات المهام المتخصصة لانجاز اعماله.
.704	.386		2- تحدد البنك الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التحديات التي تواجهها.
.673			1- يساهم البنك بشكل فعال في تشكيل فرق العمل وتحديد مدخلاتها ومخرجاتها.

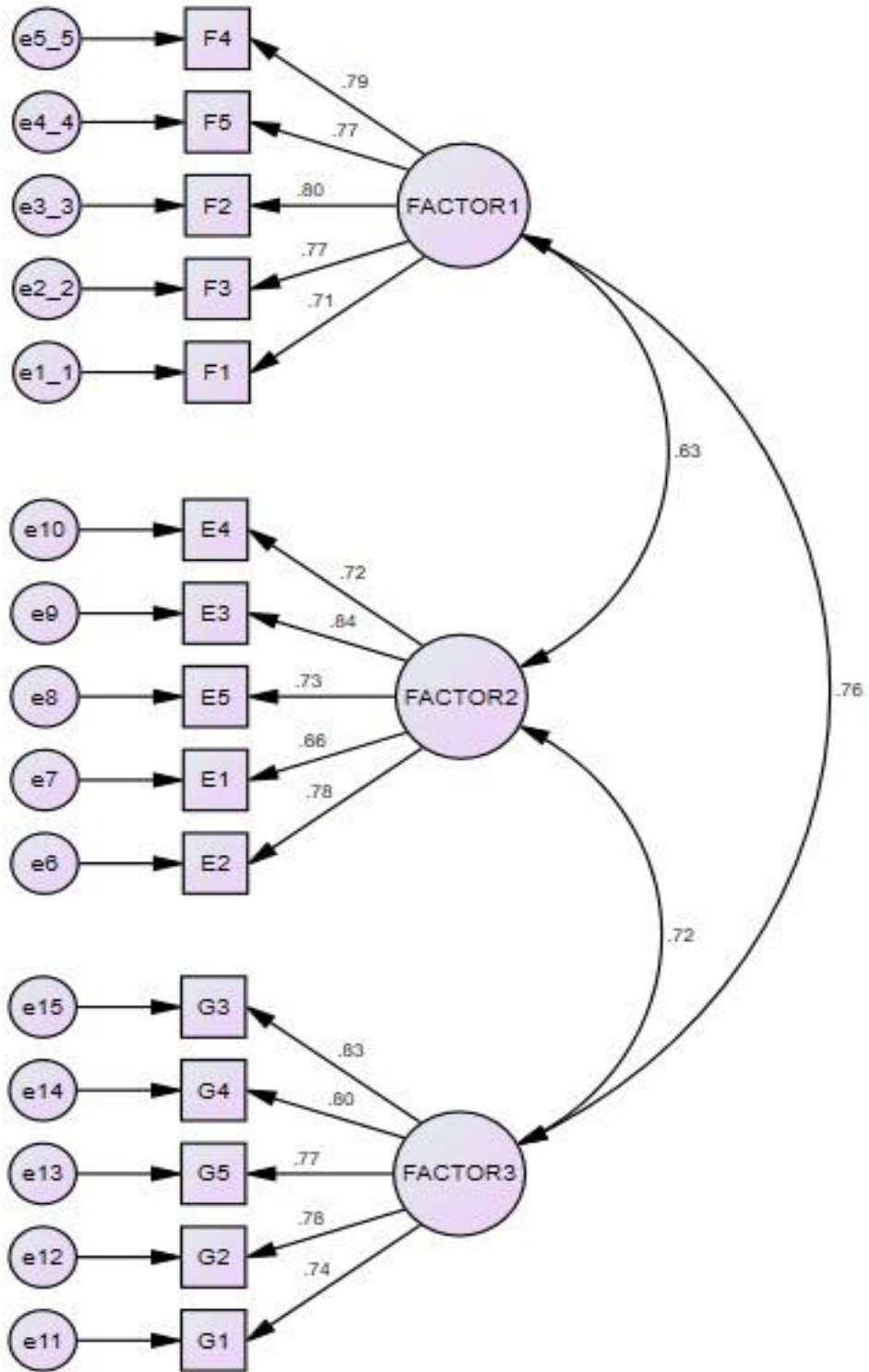
يوضح الجدول اعلاه مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix) لعبارات محور القدرات الديناميكية، يبين معامل الارتباط البسيط بين العامل والمتغير للعوامل التي تم إستخلاصها قبل التدوير، من الجدول اعلاه نلاحظ الاتي:

- العامل الأول لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 15 متغير.
- العامل الثاني لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 15 متغير.
- العامل الثالث لديه علاقات قوية مع 5 متغيرات من أصل 15 متغير.

وللتأكد من ذلك تم اجراء الاختبار الاستكشافي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS لتأكيد النتيجة اعلاه، وأظهر تحليل العامل التأكيدي تشبع الفقرات على العوامل أو الأبعاد التي تنتمي إليها وفقا للنموذج التالي:



الشكل رقم (18.4) نموذج Scree plot



الشكل رقم (19.4) التحليل العامل التأكيدي لمحور القدرات الديناميكية



جدول رقم (23.4) اختبار KMO and Bartlett's

اختبار KMO and Bartlett's		
.810	مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لكفاية أخذ العينات	
873.355	قيمة اختبار Chi-Square	اختبار Bartlett's Sphericity
45	درجة الحرية df	
.000	مستوى الدلالة Sig.	

مقياس Kaiser-Meyer-Olkin لمدى كفاية أخذ العينات تختبر كفاية أخذ العينات أيضاً مدى ملاءمة الارتباطات بين المتغيرات لتحليل العوامل تتراوح قيم مقياس KMO ما بين 0 و 1، والقيم القريبة من 1 أفضل والقيمة 0.5 هي الحد الأدنى الموصى به. قيمة اختبار KMO هناهي (0.810) هي قيمة جيدة ومقبولة، مما يدل على أن البيانات مناسبة لتحليل العوامل، وبالمثل، نظراً لأن قيمة Sig تساوي وهي أقل من 0.05، فإن المتغيرات مناسبة للتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

جدول رقم (24.4) شرح التباين الكلي

شرح التباين الكلي Total Variance Explained									
تدوير مجاميع الأحمال المربعة Rotation Sums of Squared Loadings			استخلاص مجاميع الأحمال المربعة Extraction Sums of Squared Loadings			القيم الذاتية الأولية – الجذور الكاملة Initial Eigenvalues			العوامل Component
% تراكمية	% من التباين	المجموع	% تراكمية	% من التباين	المجموع	% تراكمية	% من التباين	المجموع	
34.965	34.965	3.496	44.357	44.357	4.436	44.357	44.357	4.436	1
60.873	25.908	2.591	60.873	16.516	1.652	60.873	16.516	1.652	2
						69.151	8.278	.828	3
						76.883	7.731	.773	4
						82.858	5.975	.598	5
						87.951	5.093	.509	6
						91.846	3.895	.389	7
						95.236	3.390	.339	8
						97.902	2.666	.267	9
						100.000	2.098	.210	10

Extraction Method: Principal Component Analysis.

العامل: رقم العامل الأول هو نفس عدد المتغيرات المستخدمة في تحليل العوامل. ومع ذلك، لن يتم الاحتفاظ بجميع العوامل الـ 10. في هذا المحور ، سيتم الاحتفاظ بالعوامل الثلاثة الأولى فقط.

القيم الذاتية الأولية: القيم الذاتية هي تباينات العوامل. إجمالي التباين يساوي عدد المتغيرات المستخدمة في التحليل، في هذه الحالة 10.

المجموع: يحتوي هذا العمود على قيم eigenvalues يولد العامل الأول دائماً أعلى تباين (مع أعلى قيمة ذاتية)، ويولد كل عامل متتالي تبايناً أقل.

النسبة المئوية للتباين: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين الإجمالي الذي يمثله كل عامل.

النسبة التراكمية: يحتوي هذا العمود على النسبة المئوية للتباين التراكمي لكل العوامل. هنا ، يظهر السطر الثاني القيمة 60.873، هذا يعني أن العاملين الأول والثاني معاً تمثل 60.873% من التباين الكلي.

تتمثل القاعدة العامة في اختيار مكونات (عوامل) ذات قيم ذاتية لا تقل عن 1، من خلال تطبيق هذه القاعدة البسيطة على الجدول السابق يبدو أن المتغيرات الـ 10 تقيس عاملين رئيسيين. هذا لأن العاملين الأول والثاني فقط لها قيمة ذاتية لا تقل عن 1. المكونات الأخرى ذات درجات الجودة المنخفضة لا يُفترض أنها تمثل الخصائص الحقيقية الكامنة وراء المتغيرات الـ 10.

#### جدول رقم (25.4) مصفوفة العوامل

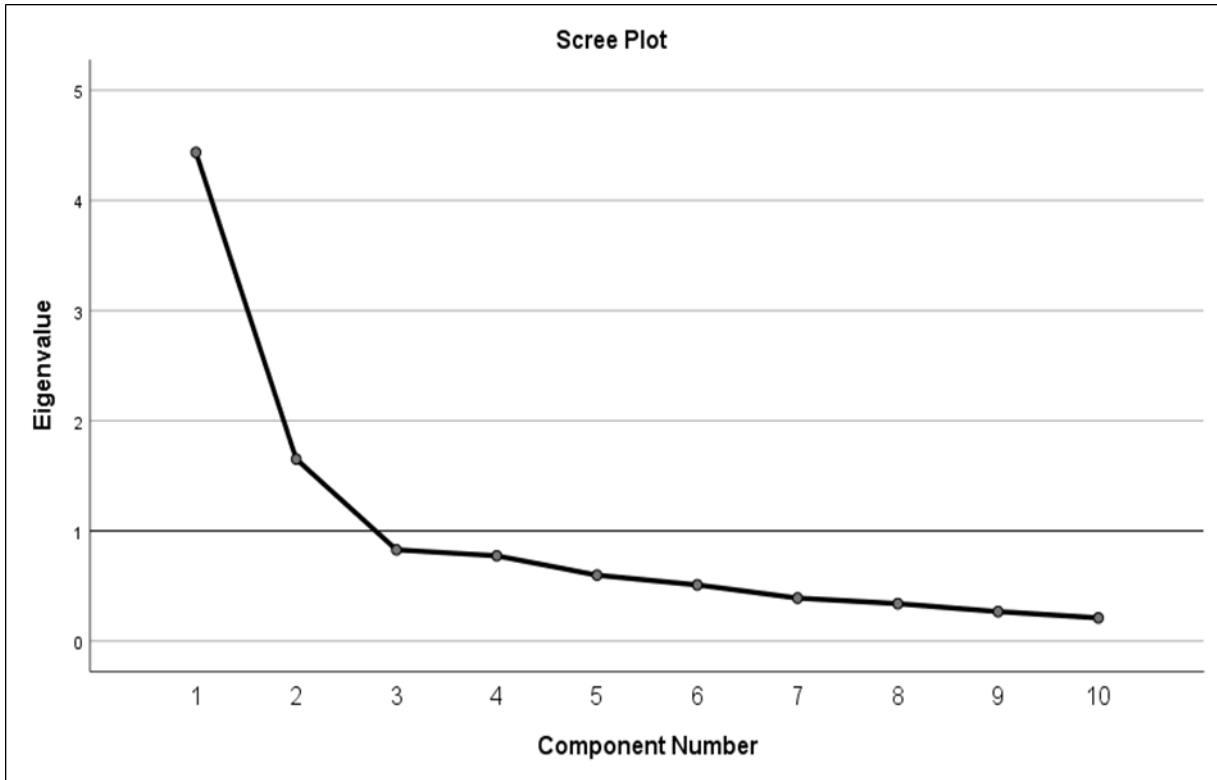
مصفوفة العوامل Rotated Component Matrixa		
العوامل Component		
2	1	
	.851	2- يمتلك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة العالمية.
	.827	3- يتعرف البنك علي الاستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون.
	.765	1- يمتلك البنك القدرة علي التعامل مع متغيرات البيئة المحلية.
	.731	4- يتبنى البنك استراتيجيات تنافسية مختلفة.
	.720	5- يهتم البنك ببحوث التطوير المصرفي.
.416	.479	5- يعمل البنك علي زيادة استخدام وسائل الدفع الالكتروني كبطاقات الائتمان.
.854		2- يستجيب العاملون في المصرف لاحتياجات العملاء بشكل فوري.
.802		3- يطبق البنك التقنيات الحديثة كالبنوك الالكترونية و اجهزة الصراف الالي و الموبايل المصرفي.
.747		1- هناك سرعة في الحصول علي الخدمة التي يرغب العميل فيها.

.568	.410	4- يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي.
------	------	---

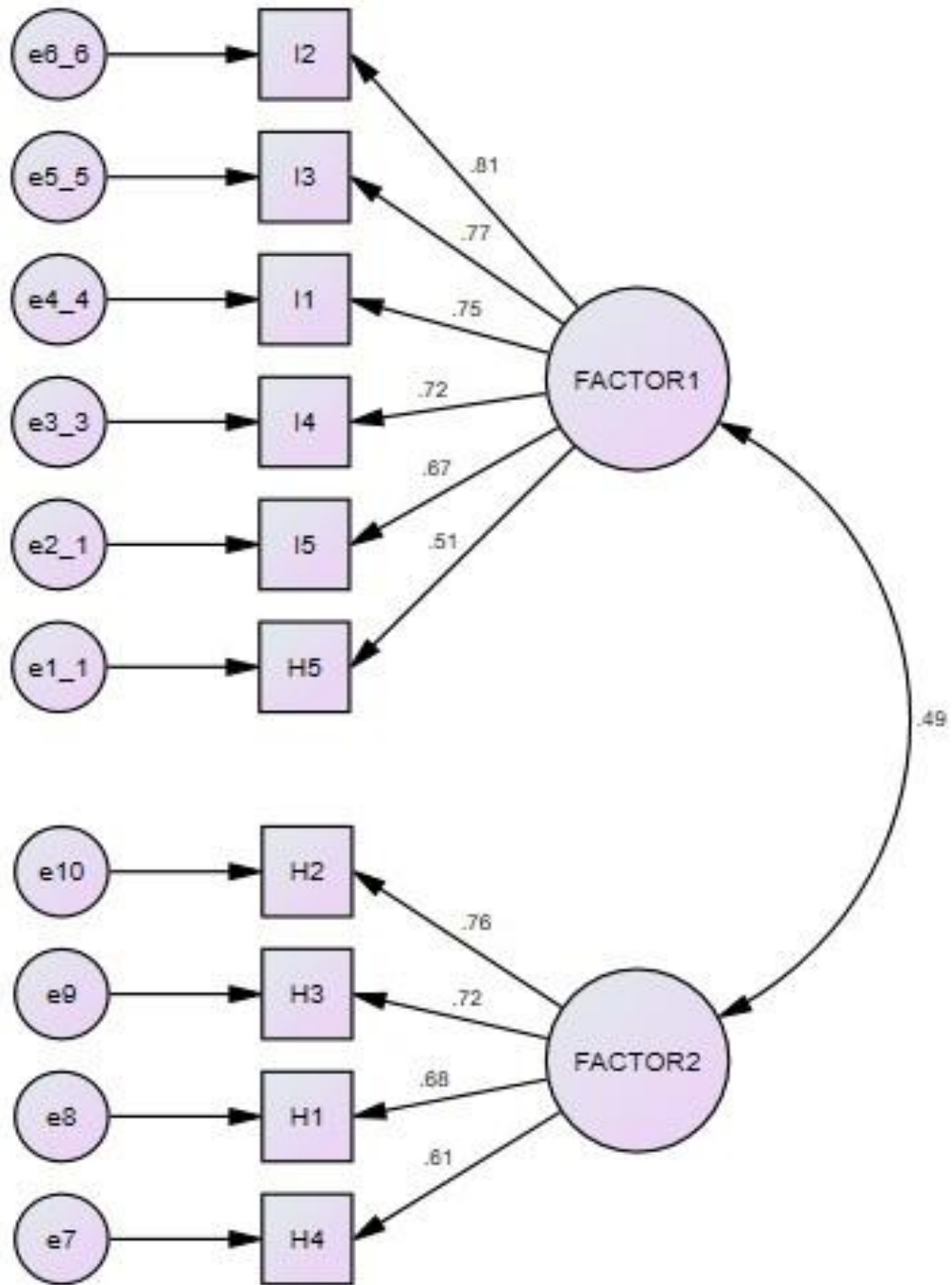
يوضح الجدول اعلاه مصفوفة العوامل بعد التدوير (Rotated Component Matrix) لعبارات محور القدرات التنافسية، يبين معامل الارتباط البسيط بين العامل والمتغير للعوامل التي تم إستخلاصها بعد التدوير، من الجدول اعلاه نلاحظ الاتي:

- العامل الأول لديه علاقات قوية مع 6 متغيرات من أصل 10 متغيرات.
- العامل الثاني لديه علاقات قوية مع 4 متغيرات من أصل 15 متغيرات.

وللتأكد من ذلك تم اجراء الاختبار الاستكشافي التوكيدي باستخدام برنامج AMOS لتأكيد النتيجة أعلاه، وأظهر تحليل العامل التأكيدي تشعب الفقرات على العوامل أو الأبعاد التي تنتمي إليها وفقا للنموذج التالي:



الشكل رقم (20.4) نموذج Scree plot



الشكل رقم (21.4) التحليل العامل التأكيدي لمحور القدرات التنافسية

الفرضية الرئيسية الاولى H1:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

جدول رقم (26.4) العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية:

المتغير التابع: القدرات التنافسية				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	.674	.133	5.056	.000
المتغير المستقل: نظم معلومات الموارد البشرية	.648	.068	9.556	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.565			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.319			
قيمة F المحسوبة	91.310			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نسننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.319 مما يشير الى ان 31.9% من التغير في المتغير التابع (القدرات التنافسية) يرجع الى المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية)، مما يعني ان نظم معلومات الموارد البشرية يساهم في تفسير 31.9% من التغير الحاصل في مستوى القدرات التنافسية، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 56.5%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين مستوى القدرات التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (91.310) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة احصائية.

اختبار معاملات الانحدار احصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى القدرات التنافسية. مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية، أي أن كل زيادة في مستوى نظم معلومات الموارد البشرية بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى القدرات التنافسية

بنسبة 64.8%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط والاستجابة.

جدول رقم (27.4) العلاقة بين التخطيط والاستجابة:

المتغير التابع: الاستجابة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	3.039	.238	12.779	.000
المتغير المستقل: التخطيط	.289	.057	5.085	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.342			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.117			
قيمة F المحسوبة	25.854			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الآتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.117 مما يشير الى ان 11.7% من التغير في المتغير التابع (الاستجابة) يرجع الى المتغير المستقل (التخطيط)، مما يعني ان تخطيط معلومات الموارد البشرية يساهم في تفسير 11.7% من التغير الحاصل في مستوى الاستجابة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 34.2%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتخطيط كمتغير مستقل وبين مستوى الاستجابة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (25.854) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التخطيط كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى الاستجابة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التخطيط والاستجابة، أي أن كل زيادة في مستوى التخطيط بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى الاستجابة بنسبة 28.9%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط والاستجابة

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و المرونة.

جدول رقم (28.4) العلاقة بين التخطيط والمرونة:

المتغير التابع: المرونة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	2.297	.336	6.845	.000
المتغير المستقل: التخطيط	.398	.080	4.960	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.335			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.112			
قيمة F المحسوبة	24.603			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الآتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.112 مما يشير الى ان 11.2% من التغير في المتغير التابع (المرونة) يرجع الى المتغير المستقل (التخطيط)، مما يعني ان تخطيط معلومات الموارد البشرية يساهم في تفسير 11.2% من التغير الحاصل في مستوى المرونة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 33.5%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتخطيط كمتغير مستقل وبين مستوى المرونة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (24.603) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التخطيط كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى المرونة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التخطيط والمرونة، أي أن كل زيادة في مستوى التخطيط بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى المرونة بنسبة 39.8%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط والمرونة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والاستجابة

جدول رقم(29.4) العلاقة بين التعيين والاستجابة :

المتغير التابع: الاستجابة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	2.662	.271	9.817	.000
المتغير المستقل: التعيين	.380	.065	5.849	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.386			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.149			
قيمة F المحسوبة	34.216			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نسننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب0.149 مما يشير الى ان 14.9% من التغير في المتغير التابع (الاستجابة) يرجع الى المتغير المستقل (التعيين)، مما يعني ان التعيين يساهم في تفسير 14.9% من التغير الحاصل في مستوى الاستجابة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 38.6%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتعين كمتغير مستقل وبين مستوى الاستجابة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (34.216) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتعين بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التعيين كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى الاستجابة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التعيين والاستجابة، أي أن كل زيادة في مستوى التعيين بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى الاستجابة بنسبة 38%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والاستجابة.



يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و المرونة.

جدول رقم (30.4) العلاقة بين التعيين و المرونة :

المتغير التابع: المرونة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	1.895	.386	4.904	.000
المتغير المستقل: التعيين	.495	.093	5.346	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.358			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.128			
قيمة F المحسوبة	28.585			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.128 مما يشير الى ان 12.8% من التغير في المتغير التابع (المرونة) يرجع الى المتغير المستقل (التعيين)، مما يعني ان التعيين يساهم في تفسير 12.8% من التغير الحاصل في مستوى المرونة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 35.8%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتعين كمتغير مستقل وبين مستوى المرونة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (28.585) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التعيين كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى المرونة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التعيين و المرونة، أي أن كل زيادة في مستوى التعيين بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى المرونة بنسبة 49.5%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و المرونة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض والاستجابة

جدول رقم (31.4) العلاقة بين التعويض والإستجابة :

المتغير التابع: الاستجابة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	3.463	.216	16.033	.000
المتغير المستقل: التعويض	.194	.053	3.627	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.251			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.063			
قيمة F المحسوبة	13.153			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نسننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.063 مما يشير الى ان 6.3% من التغير في المتغير التابع (الاستجابة) يرجع الى المتغير المستقل (التعويض)، مما يعني ان التعويض يساهم في تفسير 6.3% من التغير الحاصل في مستوى الاستجابة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 25.1%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتعويض كمتغير مستقل وبين مستوى الاستجابة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.153) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التعويض كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى الاستجابة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التعويض والاستجابة، أي أن كل زيادة في مستوى التعويض بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى الاستجابة بنسبة 19.4%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض والاستجابة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و المرونة.

جدول رقم (32.4) العلاقة بين التعويض و المرونة:

المتغير التابع: المرونة				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	2.097	.284	7.385	.000
المتغير المستقل: التعويض	.464	.070	6.598	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.427			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.183			
قيمة F المحسوبة	43.536			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الآتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.183 مما يشير الى ان 18.3% من التغير في المتغير التابع (المرونة) يرجع الى المتغير المستقل (التعويض)، مما يعني ان التعويض يساهم في تفسير 18.3% من التغير الحاصل في مستوى المرونة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 42.7%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتعويض كمتغير مستقل وبين مستوى المرونة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (43.536) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التعويض كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى المرونة.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التعويض والمرونة، أي أن كل زيادة في مستوى التعويض بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى المرونة بنسبة 46.4%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض والمرونة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستجابة

جدول رقم(33.4) العلاقة بين التدريب والاستجابة:

المتغير التابع: الاستجابة				
مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغيرات
.000	12.236	.214	2.624	الثابت
.000	7.603	.052	.393	المتغير المستقل: التدريب
			0.478	معامل الارتباط في النموذج R
			0.229	معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
0,000			57.804	قيمة F المحسوبة

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه نسننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.229 مما يشير الى ان 22.9% من التغير في المتغير التابع (الاستجابة) يرجع الى المتغير المستقل (التدريب)، مما يعني ان التدريب يساهم في تفسير 22.9% من التغير الحاصل في مستوى الاستجابة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 47.8%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتدريب كمتغير مستقل وبين مستوى الاستجابة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (57.804) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التدريب كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى الاستجابة. مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التدريب والاستجابة، أي أن كل زيادة في مستوى التدريب بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى الاستجابة بنسبة 39.3%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستجابة.

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و المرونة.

جدول رقم (34.4) العلاقة بين التدريب والمرونة :

المتغير التابع: المرونة				
مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	المتغيرات
.000	5.996	.308	1.848	الثابت
.000	6.880	.074	.511	المتغير المستقل: التدريب
			0.442	معامل الارتباط في النموذج R
			0.195	معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
0,000			47.332	قيمة F المحسوبة

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.195 مما يشير الى ان 19.5% من التغير في المتغير التابع (المرونة) يرجع الى المتغير المستقل (التدريب)، مما يعني ان التدريب يساهم في تفسير 19.5% من التغير الحاصل في مستوى المرونة، اما بقية النسبة فتفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 44.2%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للتدريب كمتغير مستقل وبين مستوى المرونة كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (47.332) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان التدريب كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى المرونة. مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين التدريب والمرونة، أي أن كل زيادة في مستوى التدريب بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى المرونة بنسبة 51.1%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الفرعية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والمرونة.

## الفرضية الرئيسية الثانية H2:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية

### جدول رقم (35.4) العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية:

المتغير التابع: القدرات الديناميكية				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	.419	.220	1.907	.000
المتغير المستقل: نظم معلومات الموارد البشرية	.889	.053	16.649	.000
معامل الارتباط في النموذج R	0.766			
معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>	0.587			
قيمة F المحسوبة	277.185			0,000

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الاتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.587 مما يشير الى ان 58.7% من التغير في المتغير التابع (القدرات الديناميكية) يرجع الى المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية)، مما يعني ان نظم معلومات الموارد البشرية يساهم في تفسير 58.7% من التغير الحاصل في مستوى القدرات الديناميكية، اما بقية النسبة فنفسرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 76.6%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين مستوى القدرات الديناميكية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (277.185) بمستوى دلالة (0.000) وهو

أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى القدرات الديناميكية.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية، أي أن كل زيادة في مستوى نظم معلومات الموارد البشرية بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى القدرات الديناميكية بنسبة 88.9%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية.

جدول رقم (36.4) مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية

التكامل	الاستشعار	التعلم	التدريب	التعويض	التعيين	التخطيط		
.603**	.568**	.498**	.469**	.473**	.476**	1	معامل إرتباط Pearson Correlation	الخطي
.000	.000	.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
.503**	.519**	.460**	.413**	.447**	1	.476**	معامل إرتباط Pearson Correlation	التعيين
.000	.000	.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
.477**	.408**	.490**	.498**	1	.447**	.473**	معامل إرتباط Pearson Correlation	التعويض
.000	.000	.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
.554**	.603**	.470**	1	.498**	.413**	.469**	معامل إرتباط Pearson Correlation	التدريب
.000	.000	.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

							Sig. (2-tailed)	
.631**	.552**	1	.470**	.490**	.460**	.498**	معامل إرتباط Pearson Correlation	التعلم
.000	.000		.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
.677**	1	.552**	.603**	.408**	.519**	.568**	معامل إرتباط Pearson Correlation	الاستشعار
.000		.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	
1	.677**	.631**	.554**	.477**	.503**	.603**	معامل إرتباط Pearson Correlation	التكامل
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة Sig. (2-tailed)	

• \*\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 (ثنائي الذيل)

• حجم العينة 197

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم معاملات الارتباط ما بين أبعاد متغير نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية جيدة ومقبولة، بناء على ذلك يمكن قبول الفرضيات التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التعلم
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و الاستشعار
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التكامل
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التعلم
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و الاستشعار.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التكامل.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التعلم.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و الاستشعار.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التكامل .
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التعلم
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و الاستشعار.



• يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التكامل

تشير النتائج أعلاه إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية في البنوك التجارية السودانية. تشير هذه النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة ، مثل التخطيط والتوظيف والتعيين والتعويض والتدريب ، لها تأثير إيجابي على تطوير القدرات الديناميكية ، والتي بدورها تساهم في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك.

توافق هذه النتائج مع الدراسات السابقة التي سلطت الضوء على أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الديناميكية في مختلف الصناعات. على سبيل المثال ، وجدت دراسة أجراها (Wang and Hsu,2019) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة ، مثل التدريب والتطوير ، لها تأثير إيجابي على تطوير القدرات الديناميكية في صناعة البناء الصينية. وجدت دراسة أخرى أجراها (Castañeda and Nieto,2018) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مثل التوظيف والاختيار وإدارة الأداء والتدريب والتطوير ، لها تأثير إيجابي على تطوير القدرات الديناميكية في شركات التصنيع الإسبانية.

علاوة على ذلك ، تدعم النتائج أيضاً وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) للشركة ، والتي تشير إلى أن موارد الشركة ، بما في ذلك الموارد البشرية ، يمكن أن تساهم في ميزتها التنافسية. يفترض RBV أن الشركات ذات الموارد القيمة والنادرة والفريدة من نوعها وغير القابلة للاستبدال يمكن أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة. تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة يمكن أن تكون مورداً قيماً لا يضاهاى يمكن أن يساهم في القدرات التنافسية للشركة.

في الختام ، تقدم نتائج هذه الدراسة دليلاً على أن الممارسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتطوير القدرات الديناميكية ، والتي بدورها تعزز القدرات التنافسية للبنوك التجارية السودانية. هذه النتائج لها آثار مهمة على إدارة الموارد البشرية في الصناعة المصرفية ودعم وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد. هناك حاجة إلى مزيد من البحث لاستكشاف الآليات المحددة التي تساهم من خلالها ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الديناميكية في البنوك التجارية السودانية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:**

يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية

جدول رقم (37.4) العلاقة بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية:

المتغير التابع: القدرات التنافسية				
المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
الثابت	1.549	.224	6.916	.000

0.000	11.448	.055	.626	المتغير المستقل: القدرات الديناميكية
			0.634	معامل الارتباط في النموذج R
			0.402	معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
0,000			131.051	قيمة F المحسوبة

وبالرجوع الى النتائج الواردة في الجدول أعلاه ننتج الآتي:

معامل التحديد R<sup>2</sup> و معامل الارتباط R: قيمة معامل التحديد قدرت ب 0.402 مما يشير الى ان 40.2% من التغير في المتغير التابع (القدرات التنافسية) يرجع الى المتغير المستقل (القدرات الديناميكية)، مما يعني ان القدرات الديناميكية يساهم في تفسير 40.2% من التغير الحاصل في مستوى القدرات التنافسية، اما بقية النسبة فتفسيرها يرجع الى متغيرات اخرى لم يتم ادراجها في نموذج التحليل، وهذا يدل على الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط في النموذج R والتي كانت 63.4%.

اختبار F: مدى صلاحية النموذج المستخدم في توضيح العلاقة التأثيرية للقدرات الديناميكية كمتغير مستقل وبين مستوى القدرات التنافسية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (131.051) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يعني ان هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع عند مستوى دلالة احصائية 0.000، وبالتالي فان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

اختبار معاملات الانحدار إحصائياً: من الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى الدلالة للمتغير المستقل كانت 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية، وعليه فان القدرات الديناميكية كمتغير مستقل له دلالة احصائية كمحدد أساسي لمستوى القدرات التنافسية.

مما سبق فان النتائج تظهر أن هنالك علاقة طردية إيجابية بين القدرات الديناميكية والقدرات التنافسية، أي أن كل زيادة في مستوى القدرات الديناميكية بنسبة 1% تؤدي الى رفع مستوى القدرات التنافسية بنسبة 62.9%. بناء على ذلك يتم قبول فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية.

#### جدول رقم (38.4) مصفوفة الارتباط ما بين أبعاد القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية

المرونة	الاستجابة	التكامل	الاستشعار	التعلم		
.474**	.316**	.631**	.552**	1	معامل إرتباط Pearson Correlation	التعلم
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة (2-tailed) Sig.	
.524**	.511**	.677**	1	.552**	معامل إرتباط Pearson Correlation	الاستشعار

.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed)	
.525**	.458**	1	.677**	.631**	معامل ارتباط Pearson Correlation	التكامل
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed)	
.496**	1	.458**	.511**	.316**	معامل ارتباط Pearson Correlation	الاستجابة
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed)	
1	.496**	.525**	.524**	.474**	معامل ارتباط Pearson Correlation	المرونة
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed)	

• \*\* الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة 0.01 (ثنائي الذيل)

• حجم العينة 197

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيم معاملات الارتباط ما بين أبعاد متغير القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية جيدة ومقبولة، بناء على ذلك يمكن قبول الفرضيات التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار والاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار و المرونة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و الاستجابة.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و المرونة.

تظهر نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القدرات الديناميكية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية. على وجه التحديد ، وجدت الدراسة أن أبعاد التعلم والاستشعار والتكامل للقدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية على أبعاد الاستجابة والمرونة للقدرات التنافسية.

تتوافق هذه النتيجة مع الأبحاث السابقة في مجال الإدارة الإستراتيجية والقدرات الديناميكية. على سبيل المثال ، جادل (Teece and Pisano 1994) بأن القدرات الديناميكية مهمة للشركات للحفاظ على ميزتها التنافسية في البيئات المتغيرة. وبالمثل ، وجد (آيزنهاردت ومارتن، 2000) أن الشركات ذات القدرات الديناميكية القوية قادرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في بيئتها ، مما يؤدي إلى أداء تنافسي أفضل.

علاوة على ذلك ، يتم إبراز أهمية القدرات الديناميكية في تحقيق المزايا التنافسية في وجهة نظر الشركة القائمة على الموارد. ووفقاً لهذا الرأي ، فإن موارد الشركة وقدراتها ، بما في ذلك القدرات الديناميكية ، هي مصدر لميزة تنافسية مستدامة

(Barney, 1991)

في سياق البنوك التجارية السودانية ، تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الاستثمار في أنظمة معلومات الموارد البشرية يمكن أن يؤدي إلى تطوير قدرات ديناميكية مثل التعلم والاستشعار والتكامل ، والتي بدورها يمكن أن تحسن القدرات التنافسية للبنوك من حيث من حيث الاستجابة والمرونة.

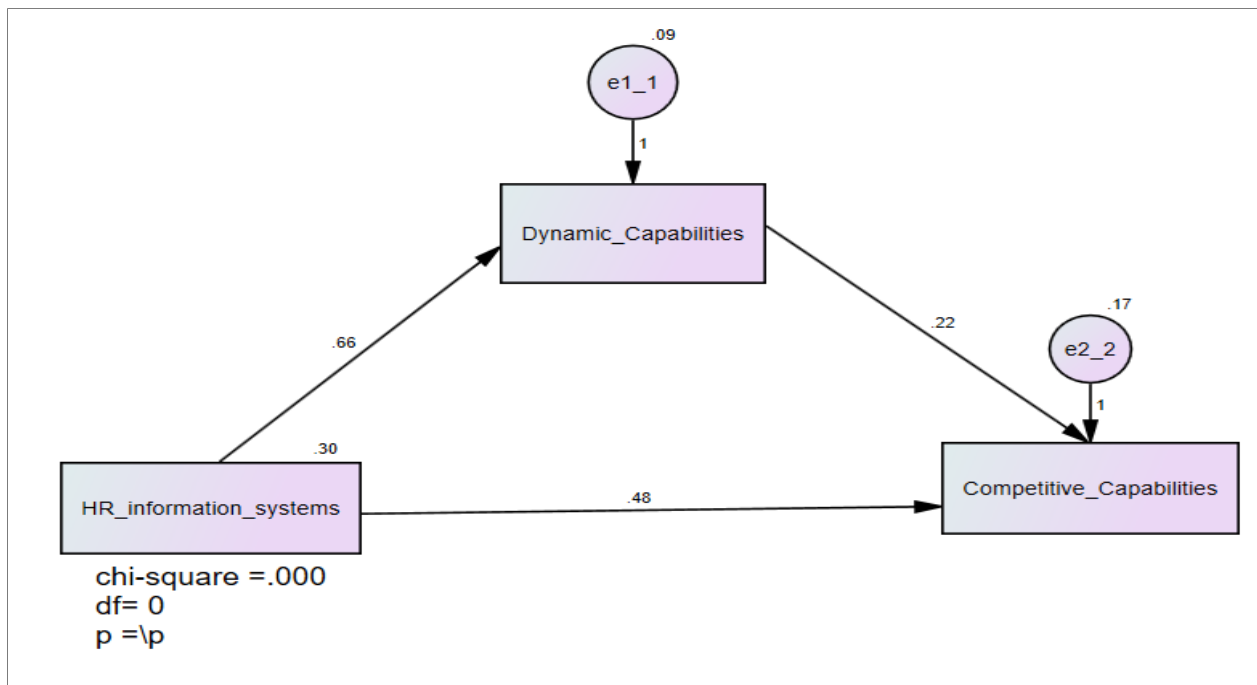
بشكل عام ، نتائج هذه الدراسة لها آثار مهمة على كل من النظرية والتطبيق. من الناحية النظرية ، يقدمون دليلاً تجريبياً على أهمية القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية ، بينما يقترحون عملياً أن الاستثمار في أنظمة معلومات الموارد البشرية يمكن أن يساعد البنوك على تطوير قدرات ديناميكية وتحسين أدائها التنافسي.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة H4:

القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية

لاختبار الفرضية اعلاه تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS من اجل التحقق من صحة النموذج، تحليل المسار هو طريقة إحصائية تسمح بفحص العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات في النموذج. في هذه الدراسة ، تم استخدام برنامج أموس لاختبار الفرضية القائلة بأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية،

#### وجاء النموذج بالشكل(22.4) الاتي:



أظهر النموذج الناتج ارتباطاً مباشراً بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية ، حيث تعمل القدرات الديناميكية كوسيط في العلاقة. هذا يدعم الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة.

يتم دعم استخدام تحليل المسار في هذه الدراسة من خلال الأبحاث السابقة في هذا المجال. على سبيل المثال ، دراسة قام بها (Kianto et al., 2015) تحليل المسار لفحص التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الابتكار في المنظمات الفنلندية. دراسة أخرى بواسطة (Zeng et al., 2019) تحليل المسار لاستكشاف التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأداء الشركات في الشركات الصينية.

بشكل عام ، يوفر استخدام تحليل المسار في هذه الدراسة طريقة قوية لفحص العلاقات المعقدة بين المتغيرات ويدعم الفرضية القائلة بأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية.

إن الفرضية القائلة بأن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية هي فرضية مهمة يجب اختبارها من أجل فهم التفاعل المعقد بين هذه المتغيرات.

تشير القدرات الديناميكية إلى قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات في البيئة وتحويل الموارد والقدرات لخلق قيمة جديدة. تشير أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) إلى استخدام التكنولوجيا لإدارة وظائف الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير. تشير القدرات التنافسية إلى قدرة الشركة على المنافسة بفعالية في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة أو خفض التكاليف أو تقديم خدمة عملاء فائقة.

استكشفت العديد من الدراسات العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والقدرات التنافسية. على سبيل المثال ، في دراسة أجراها (Ghobakhloo , Tang . Liu , 2014) ، وجدوا أن نظام معلومات الموارد البشرية مرتبط بشكل إيجابي بالقدرات الديناميكية ، والتي بدورها كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالقدرات التنافسية. يشير هذا إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن أن يساعد الشركات على تطوير قدرات ديناميكية ، والتي يمكن أن تعزز قدراتها التنافسية. في دراسة أخرى أجراها (Jimenez-Jimenez , Sanz-Valle , 2011) ، وجدوا أن القدرات الديناميكية توسطت في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وأداء الشركة. وهذا يدعم فكرة أن القدرات الديناميكية هي آلية مهمة يمكن لنظام معلومات الموارد البشرية من خلالها أن يؤدي إلى تحسين أداء الشركة.

علاوة على ذلك ، وجدت دراسة أجراها (Castellanos-Verdugo , Soto-Acosta , Valdez-Juarez , 2019) أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية في الشركات المكسيكية. يشير هذا إلى أنه بدون القدرات الديناميكية ، قد لا تتحقق العلاقة الإيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.

لذلك ، بناءً على الدراسات المذكورة أعلاه ونتائج تحليل المسار في البحث الحالي ، يمكن استنتاج أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية. يمكن أن يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية إلى تطوير القدرات الديناميكية ، والتي بدورها يمكن أن تعزز القدرات التنافسية للبنوك.

#### 4.4 ملخص اختبار الفرضيات:

الجدول (39.4) ادناه يوضح ملخص اختبار التي توصلت لها الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبيان.

النتيجة	الفرضيات
دعمت	يوجد اثر ذو دلالة احصائية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط والاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و المرونة .
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين والمرونة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض والاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و المرونة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب والاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و المرونة.
دعمت	يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين ونظم معلومات الموارد البشرية و القدرات الديناميكية
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التعلم
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و الاستشعار
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط و التكامل
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التعلم
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و الاستشعار.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعيين و التكامل.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التعلم.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و الاستشعار.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعويض و التكامل.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التعلم.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و الاستشعار.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التدريب و التكامل.
دعمت	يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و القدرات التنافسية.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم والاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التعلم و المرونة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار والاستجابة.

دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين الاستشعار و المرونة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و الاستجابة.
دعمت	-يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التكامل و المرونة.
دعمت	القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة.
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة.
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة.
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
دعمت	-التعلم يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة
دعمت	-التعلم تتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة.
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة.
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة.
دعمت	-الاستشعار يتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة.
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التخطيط و الاستجابة
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التخطيط و المرونة.
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التعيين و الاستجابة.
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التعيين و المرونة.
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التعويض و الاستجابة.
دعمت	١- التكامل يتوسط العلاقة بين التعويض و المرونة.
دعمت	-التكامل يتوسط العلاقة بين التدريب و الاستجابة.
دعمت	- التكامل يتوسط العلاقة بين التدريب و المرونة.

## الفصل الخامس

### النتائج و التوصيات

#### 0.5 تمهيد:

يتم التطرق في هذا الفصل الي خاتمة الدراسة حيث يشتمل علي ملخص النتائج و مناقشتها ، التوصيات ، محددات البحث ،قائمة المراجع والمصادر بالاضافة الي قائمة باهم الملاحق

#### 1.5 مناقشة النتائج:

هدف هذه البحث الي اختبار الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية، وذلك بالتطبيق علي عينة من البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم. شملت عينة الدراسة 197 من العاملين في عدد من البنوك المختارة، وتم إعداد أداة الدراسة وهي الاستبيان، وقد تم التأكد من مصداقية وثبات أداة البحث عبر اختبار الفاكرونباخ.



أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة أن هناك علاقة مباشرة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية ، وتتوسط هذه العلاقة القدرات الديناميكية .على وجه التحديد ، وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية لها تأثير وسيط كبير في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية. كما أظهرت النتائج أن أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية ، بما في ذلك التخطيط والتعيين والتعويض والتدريب ، كان لها تأثير كبير على أبعاد القدرات الديناميكية ، بما في ذلك التعلم والاستشعار والتكامل .بالإضافة إلى ذلك ، كان لأبعاد القدرات الديناميكية ، بما في ذلك التعلم والاستشعار والتكامل ، تأثير كبير على أبعاد القدرات التنافسية ، بما في ذلك الاستجابة والمرونة. وبناءً على المناقشة ، يمكن تلخيص النتائج التالية:

- تبين أن البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم تتمتع بمرونة عالية كقدرة تنافسية ، مع القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية ، وتبني استراتيجيات تنافسية مختلفة ، والاستثمار في أبحاث التنمية المصرفية باعتبارها أكثر البيانات المعتمدة من قبل عينة الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (التخطيط والتعيين والتعويض والتدريب) والقدرات الديناميكية (التعلم والاستشعار والتكامل).
- هناك ارتباط إيجابي كبير بين القدرات الديناميكية (التعلم والاستشعار والتكامل) والقدرات التنافسية (الاستجابة والمرونة).

تدعم النتائج الفرضية القائلة بأن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية مما يشير إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تمكن الموظفين من تطوير واستخدام القدرات الديناميكية ضرورية لتعزيز الميزة التنافسية للشركة بشكل عام ، تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الديناميكية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك التجارية السودانية. تتوافق هذه النتائج مع الأبحاث السابقة التي سلطت الضوء على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرات الديناميكية وتحسين القدرة التنافسية للشركة على سبيل المثال

(Wang and Qian ، 2019 ، Chen et al,2018). بالإضافة إلى ذلك ، تقدم الدراسة رؤى قيمة للمديرين وواضعي السياسات في الصناعة المصرفية في السودان حول أهمية الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرات الديناميكية وتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

اكتسب البحث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) والقدرات الديناميكية اهتماماً متزايداً في السنوات الأخيرة. لقد بحثت العديد من الدراسات السابقة في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية ، فضلاً عن الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في هذه العلاقة. فيما يلي مناقشة لبعض الدراسات السابقة الأكثر صلة في هذا المجال وكيفية مقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.

إحدى الدراسات التي بحثت في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية هي عمل (Li and Wu,2011) استخدمت الدراسة بيانات من 102 شركة صينية ووجدت أن نظام معلومات الموارد البشرية مرتبط بشكل إيجابي بالقدرات الديناميكية للشركة. تشير النتائج إلى أن الشركات التي تتبنى نظام معلومات الموارد البشرية من المرجح أن تتمتع بقدرات أفضل من حيث الاستشعار والتعلم وإعادة التشكيل. تشبه هذه النتائج نتائج الدراسة الحالية ، التي وجدت أيضاً علاقة إيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية.

دراسة أخرى فحصت العلاقة بين HRIS والقدرات الديناميكية هي البحث الذي أجراه (Fidanoski et al,2018) عن الشركات المقدونية. استخدمت الدراسة عينة من 150 شركة ووجدت أن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر إيجابياً على تطوير القدرات الديناميكية ، مما أدى بدوره إلى تحسين أداء الشركة. تتوافق هذه النتائج مع الدراسة الحالية ، التي وجدت أن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

يتم دعم نتائج الدراسة الحالية حول التأثير الإيجابي للقدرات الديناميكية على القدرات التنافسية من خلال عمل

(Teece et al, 1997) ، الذي قدم لأول مرة مفهوم القدرات الديناميكية. لقد حددوا القدرات الديناميكية على أنها قدرة الشركة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتعامل مع البيئات المتغيرة بسرعة. يجادلون بأن القدرات الديناميكية ضرورية للشركات لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية أن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية تدعم حجة (Teece) بأن القدرات الديناميكية ضرورية للشركات لتحقيق ميزة تنافسية.

درست دراسة أخرى أجراها (Wang et al. ,2018) الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية والابتكار التنظيمي. وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية والابتكار التنظيمي. تتوافق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة الحالية ، التي وجدت أيضاً أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

درست دراسة أخرى أجراها (عبيدات وآخرون،2017) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي ، مع التركيز على الدور الوسيط للقدرات الديناميكية. وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل كامل في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية تتوسط في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

دراسة أخرى ذات صلة بالبحث الحالي هي عمل (Zhou and Li ,2012) ، الذي بحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والقدرات الديناميكية. استخدم المؤلفون عينة من 104 شركة في الصين ووجدوا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية

أثرت بشكل إيجابي على القدرات الديناميكية للشركات ، والتي بدورها عززت مزاياها التنافسية. أكد المؤلفون على أهمية تعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم وقدراتهم لتسهيل تطوير القدرات الديناميكية.

علاوة على ذلك ، ركزت دراسة (Ghasemaghaei and Tavana, 2018) أيضاً على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والمزايا التنافسية. باستخدام عينة من 125 شركة تصنيع إيرانية ، وجد المؤلفون أن هناك علاقة كبيرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والمزايا التنافسية. أكدت الدراسة على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتطوير القدرات الديناميكية ، والتي يمكن أن تحسن القدرة التنافسية للشركة في السوق. وجدت الدراسة التي أجراها (الحاج وآخرون، 2020) أن أنظمة معلومات الموارد البشرية لها تأثير كبير على القدرات الديناميكية ، والتي بدورها تعزز القدرات التنافسية. وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على القدرات التنافسية من خلال التأثير الوسيط للقدرات الديناميكية. بالإضافة إلى ذلك ، وجدت الدراسة التي أجراها (WangandChen, 2017) أن القدرات الديناميكية ضرورية في تعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية. يتماشى هذا مع نتائج الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية هي عامل وسيط حاسم في تعزيز القدرات التنافسية. علاوة على ذلك ، وجدت دراسة (صادق وآخرون، 2020) أن القدرات الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية. تتوافق هذه النتيجة أيضاً مع نتائج الدراسة الحالية بأن القدرات الديناميكية تلعب دوراً وسيطاً مهماً في العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية.

في الختام ، بحثت العديد من الدراسات السابقة في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية ، فضلاً عن الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية. تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة ، التي وجدت علاقة إيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية ، والدور الوسيط

للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية. تدعم هذه النتائج الحجة القائلة بأن القدرات الديناميكية ضرورية للشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والحفاظ عليها.

## 2.5 الإثراء النظري والتطبيقي للدراسة:

### 1 - التأثيرات النظرية:

قامت هذه الدراسة بمعرفة الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية و تاتي الاهمية النظرية للدراسة من خلال معرفة الدور التي تسهم به نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك التجارية السودانية و التعرف علي متغيرات الدراسة و المؤثرات المنصبة عليها و اظهرت نتائج هذه الدراسة ان نظم

معلومات الموارد البشرية لها تأثير ايجابي علي القدرات التنافسية. واطهرت الدراسة ان القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية.

كذلك وظفت هذه الدراسة نظرية الموارد في سياق العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية و الدور الوسيط للقدرات الديناميكية و اوجدت ان نظرية الموارد تعبير قوية في تفسير العلاقة بين تلك المتغيرات بصورة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا، فهذه الدراسة تثري تطوير نظرية الموارد، و توفر الكشف علي العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة.

## 2- التأثيرات التطبيقية:

هذه الدراسة تبين لمتخدي القرار في البنوك التجارية السودانية مدى اهمية تطبيق انظمة معلومات الموارد البشرية التي تقود البنوك الي التكيف مع البيئة المعقدة، و تساعدهم علي تحسين اداءهم الكلي مما يكسبها صفة الاستمرارية كما تبين هذه الدراسة أن البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم تتمتع بمرونة عالية كقدرة تنافسية، مع القدرة علي التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية، و تبني استراتيجيات تنافسية مختلفة، والاستثمار في أبحاث التنمية المصرفية باعتبارها أكثر البيانات المعتمدة من قبل عينة الدراسة.

## 3.5 مقترحات بحوث مستقبلية:

- اجراء دراسات يتم فيها استخدام ادوات اخرى تناول متغيرات بابعاد اخرى.
- اعادة تطبيق الدراسة نفسها باستخدام منهجية اخرى.
- اجراء دراسات تشمل بنوك مختلفة في ولاية الخرطوم او في ولايات اخرى في السودان، او في دول اخرى.
- اجراء دراسات تشمل قطاعات خدمية مختلفة كقطاع السياحة او شركات التامين او في القطاعات الصناعية.
- اجراء نفس الدراسة باستخدام القدرات الديناميكية بدون ابعاد.
- امكانية اضافة متغير معدل لنفس موضوع الدراسة.

## 4.5 التوصيات:

- بناءً على النتائج التي توصل لها هذا البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- الاستثمار في التقنيات والأدوات المتطورة التي يمكن أن تعزز قدرات الاستشعار لدى البنك. على سبيل المثال، يمكن أن تساعد أدوات تحليل البيانات المتقدمة في مراقبة سلوك العملاء واتجاهات السوق والمخاطر الناشئة في الوقت الفعلي، مما يوفر للبنك رؤى قيمة يمكن استخدامها لإبلاغ القرارات الإستراتيجية.

- تطوير استراتيجية شاملة لإدارة المواهب تتضمن توظيف أفضل المواهب وتدريبها والاحتفاظ بها. سيساعد ذلك على ضمان أن البنك لديه رأس المال البشري الذي يحتاجه لدفع النمو والابتكار ، كما سيعزز مشاركة الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- تطوير نهج يركز على العملاء للخدمات المصرفية يركز على فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتصميم المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم الخاصة. سيساعد ذلك على تحسين القدرات التنافسية للبنك وتعزيز رضا العملاء وولائهم.
- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع داخل المنظمة. شجع الموظفين على توليد أفكار جديدة ومشاركتها ، وتزويدهم بالموارد والدعم الذي يحتاجون إليه لتطوير وتنفيذ هذه الأفكار. سيساعد ذلك على تعزيز مرونة البنك واستجابته لظروف السوق المتغيرة.
- تعزيز ثقافة التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين لتعزيز قدرات التكامل. شجع الموظفين على مشاركة معارفهم وخبراتهم مع زملائهم ، ومكافأتهم على مساهماتهم في المنظمة.
- تعزيز شراكات البنك مع المنظمات الأخرى ، بما في ذلك الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المالية الأخرى. سيساعد ذلك على توسيع نطاق وصول البنك وتأثيره ، مع تعزيز التعاون وتبادل المعرفة عبر مختلف القطاعات والصناعات.
- تنفيذ برامج تدريب وتطوير منتظمة للموظفين لتعزيز قدراتهم التعليمية وإيقائهم على اطلاع بأحدث التطورات في هذا المجال. سيساعد ذلك على تحسين القدرات الديناميكية للبنك وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.
- توسيع نطاق وصول البنك إلى السكان الذين لا يتعاملون مع البنوك، بما في ذلك الأسر ذات الدخل المنخفض والشركات الصغيرة والمجتمعات الريفية. سيساعد هذا على تعزيز الشمول المالي والمسؤولية الاجتماعية ، مع فتح أسواق جديدة وتدفقات إيرادات للبنك.
- وضع إطار عمل لمشاركة الموظفين يركز على تعزيز معنويات الموظفين والرضا الوظيفي والالتزام بالمنظمة. سيساعد هذا في خلق قوة عاملة أكثر تفاعلاً وتحفيزاً تكون أكثر قدرة على المساهمة في القدرات الديناميكية للبنك.
- يجب التأكيد على استخدام القدرات الديناميكية كوسيط بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في تصميم الاستراتيجيات والسياسات.
- يجب أن تتبنى البنوك نهجاً رشيقيًا للعمليات التجارية لتمكين استجابة أسرع لتغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- يجب أن تتبنى البنوك نهجاً يركز على العملاء في العمليات التجارية ، مع التركيز بشدة على رضا العملاء وولائهم.
- يجب أن تركز البنوك التجارية في السودان على خلق بيئة عمل تعزز التعلم والابتكار والتحسين المستمر.
- يجب أن تركز البنوك على التخطيط والتعلم والتعيين والتعويض والتدريب من أجل تحسين قدراتها الديناميكية.
- يجب أن تسعى البنوك إلى تنويع عروض منتجاتها وخدماتها لجذب نطاق أوسع من العملاء وتحسين قدراتهم التنافسية.
- يجب أن تعمل البنوك على ترسيخ سمعة قوية في السوق لتحسين قدراتها التنافسية.
- يجب أن تعمل البنوك على تطوير قدرتها على الاستجابة والمرونة لتحسين قدراتها التنافسية.

- يجب أن تكون البنوك منفتحة على الابتكار والتجريب، وأن تسعى باستمرار إلى تحسين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية والمركز التنافسي في السوق.
  - يجب على البنوك الاستثمار في قدرات تحليل البيانات لفهم احتياجات العملاء واتجاهات السوق بشكل أفضل ، مما يمكن أن يحسن قدراتهم التنافسية.
  - يجب على البنوك التجارية في السودان الاستثمار في نظم معلومات الموارد البشرية لتحسين قدراتها التنافسية.
  - يجب على البنوك التفكير في تطوير شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية الناشئة لتعزيز قدراتها في الخدمات المصرفية الرقمية وغيرها من التقنيات الناشئة.
  - يجب على البنوك المشاركة في برامج تدريب وتطوير منتظمة لتدريب موظفيها وتعزيز قدراتهم التنافسية.
  - يجب على البنوك النظر في الاستثمار في التكنولوجيا والأتمتة لتبسيط عملياتها وتحسين الكفاءة.
  - يجب على البنوك النظر في توسيع عملياتها إلى أسواق جديدة من أجل تنويع مصادر إيراداتها وتحسين قدراتها التنافسية.
  - يجب على البنوك أن تضع أطر عمل قوية لإدارة المخاطر للتخفيف من المخاطر المحتملة وتعزيز قدراتها التنافسية.
  - يجب على البنوك أن تضع مقاييس أداء واضحة لتقييم فعالية نظم معلومات الموارد البشرية لديها وقدراتها الديناميكية في تحسين قدراتها التنافسية.
  - يجب على البنوك تطوير استراتيجيات لتعزيز قدرات التعلم والاستشعار لديهم لتحسين قدراتهم التنافسية.
  - يجب على البنوك تعزيز ثقافة التعاون وتبادل المعرفة لتعزيز الابتكار وتعزيز قدراتها الديناميكية.
- يمكن أن يساعد تنفيذ هذه التوصيات البنوك التجارية في السودان على تحسين أنظمة معلومات الموارد البشرية ، والقدرات الديناميكية ، وقدراتها التنافسية في نهاية المطاف.

## 5.5 محددات الدراسة:

- تتمثل محددات الدراسة في اتجاهين الأول خاص بجمع الاستبيان والثاني يتعلق بالدراسة وكانت كالآتي :
- 1- عدم موافقة بعض المدراء و رؤساء الاقسام في بعض البنوك قيد الدراسة على السماح بتوزيع الاستبانة عليهم شخصيا، وكذلك رفضهم بتعبئة الاستبيان والاجابة عليها.
  - 2- استخدمت الدراسة اداء الاستبيان فقط لجمع البيانات فضلا عن وجود العديد من الادوات المستخدمة بجمع البيانات.
  - 3- شملت الدراسة القطاعات الخاصة فقط.
  - 4- حجم العينة في الدراسة حيث ركزت على بعض البنوك (بنك فيصل الاسلامي السوداني ، بنك البركة، بنك الخليج، بنك ام درمان الوطني، بنك النيل للتجارة والتنمية) بصورة اكبر مما يحد من امكانية التعميم ونتائج الدراسة.
  - 5- اقتصرت الدراسة على منطقة محددة من البنوك في السودان بولاية الخرطوم ولم تشمل اي ولايات اخرى.

## 6.5 خاتمة:

في الختام ، هدف هذا البحث إلى تقصي الأثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم. تشير نتائج الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية ، حيث تلعب أبعاد التعلم والاستشعار والتكامل دوراً مهماً في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك.

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة ، والتي سلطت الضوء على الدور الحاسم للقدرات الديناميكية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك ، تؤكد توصيات الدراسة على أهمية الاستثمار في نظم معلومات الموارد البشرية لتمكين البنوك من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لتطوير القدرات الديناميكية.

بناءً على نتائج الدراسة ، تم تقديم العديد من التوصيات، بما في ذلك الحاجة إلى الاستثمار في أنظمة معلومات الموارد البشرية وتطوير القدرات الديناميكية في المنظمات. وتشمل التوصيات أيضاً الحاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتعلم المستمر في المنظمات لتطوير القدرات الديناميكية.

تشمل حدود الدراسة تركيزها على البنوك التجارية السودانية ، مما قد يحد من تعميم النتائج على الصناعات أو البلدان الأخرى. قد يستكشف البحث المستقبلي تأثير القدرات الديناميكية في قطاعات أو دول أخرى للتحقق من قابلية تعميم النتائج. يمكن أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة تأثير العوامل الأخرى على القدرات الديناميكية في القطاع المصرفي في السودان ، مثل القيادة والثقافة التنظيمية. علاوة على ذلك ، سيكون من المثير للاهتمام اختبار العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية والقدرات الديناميكية في الصناعات المختلفة في السودان لفحص قابلية تعميم نتائج هذه الدراسة.

وفي الختام تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية القدرات الديناميكية في التوسط في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية والقدرات التنافسية في البنوك التجارية السودانية. نتائج هذه الدراسة لها انعكاسات مهمة على إدارة المنظمات في القطاع المصرفي في السودان وتوفر رؤى حول تطوير الاستراتيجيات لتحقيق المزايا التنافسية في هذه الصناعة.

## 7.5 قائمة المراجع

### المراجع العربية:

## أولاً: القرآن الكريم

### ثانياً: الكتب

1. أبوشيخة، نادر أحمد (2003). "إدارة الموارد البشرية"، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 203.
2. إيمان فاضل السامرائي؛ هيثم محمد الزعبي (2010). نظم المعلومات الإدارية، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 51.
3. البكري، سونيا محمد (2004). نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، ط 2، مصر: المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، ص 14.
4. بن طاطة، عتيقة (2018). نظام معلومات الموارد البشرية "مجموعة محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية"، ص 10 17 35.
5. الحريش، عيسى محمد (2011). "الإدارة الاستراتيجية"، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 62.
6. الحسيني، فلاح حسن عداي (2006). "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة"، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع
7. الحسينية، سليم (2006). "نظم المعلومات الإدارية"، ط 3، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 44 45.
8. الحمدي، نجم عبد الله وآخرون (2005)، "نظم المعلومات الإدارية"، ط 1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 11.
9. حيدر، معالي فهمي (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر: الدار الجامعية، ص 380.
10. خصير كاظم محمود؛ ياسين كاتب الخرشنة (2009). "إدارة الموارد البشرية"، ط 2، الأردن: دار المسيرة، ص 241 256 257.
11. زكي، محمد هاشم (1996). "إدارة الموارد البشرية"، ط 2، الشامية الكويت: ذات السلاسل للنشر والتوزيع.
12. سالمان، عماد صفر (2005). "الاتجاهات الحديثة للتسويق"، مصر: منشأة المعارف للنشر والتوزيع.
13. سامح، عبد المطلب عامر (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط 1، سوريا: دار الفكر للنشر والتوزيع.
14. السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. مصر: دار غريب، ص 142 143.
15. سويدان، محمد (2006). أشكال القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
16. الشرمان، زياد محمد (2004). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، ط 1، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 14 346.
17. الصريفي، محمد (2008). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ط 1، مصر: مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، ص 151.
18. الطائيو، يوسف؛ مؤيد الفضل (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الأردن: دار الوراق، ص 541.
19. عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر، ص 27.
20. عباس، قاسم، (1990)، نظام معلومات الموارد البشرية، في سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، ص 23.
21. عبد الباقي، صلاح الدين، وآخرون (2007). إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتب الجامعي الحديث، ص 37 38 39.
22. العدوان، منور (2003). مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، ص 153.
23. عقيلي، عمر وصيفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر، ص 437.
24. عمر، دلال (2000). نظم معلومات الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
25. علي لطفي؛ محمد عبد الفتاح العشماوي؛ حسين مصطفى هلاي؛ إيمان صالح حسن عبد الفتاح؛ صابر حسن الغنام؛ محمود احمد الحسيني؛ غريب جبر غنام؛ محمد الالفي (2008). تكنولوجيا الموارد البشرية ادارة و تنمية-تخطيط و تطوير، ط 1، مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع، ص 20.
26. غنيم، أحمد (1994). سياسات واستراتيجيات الإدارة، مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع، ص 17 92.



27. قاسم ، عبد الرزاق محمد (2004). نظم المعلومات المحاسبية، ط 1، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص 5.
28. القريوني ، محمد قاسم (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
29. قنديل، عامر إبراهيم؛ الجنابي علاء الدين عبد القادر (2005). نظم المعلومات الإدارية، ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 20.
30. الكردي منال محمد، العبد جلال إبراهيم (2003) ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية والتطبيقات)، مصر: دار الجامعة الجديدة، ص 13.
31. مازن، رشيد فارس (2001). إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والنظرية والتطبيقات العلمية، ط 1 ، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرياض العبدان، ص 13.
32. مايك، ويلز(2005). ادارة عملية التدريب، المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، معهد الادارة العامة، ص 40.
33. محمد فريد الصحن وآخرون(2000) . إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية للنشر، ص 198.
34. معلا، ناجي (2007). "الأصول العلمية للتسويق المصرفي" ، الأردن: دائرة المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.
35. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2002) . نظم معلومات الإدارية (مدخل إداري وظيفي)، المنصورة: المكتبة العصرية، ص 372.
36. المغربي، عبد الحميد(2006). نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ. مصر: المكتبة العصرية، ص 324 325 326 343 545.
37. المقابلة، محمد قاسم(2013). الإدارة المعلوماتية ، الأردن: عالم الكتب الحديث، ص 4.
38. منال محمد الكردي؛ جلال إبراهيم العبد(2011). نظم المعلومات الإدارية (النظرية – الأدوات – التطبيقات)‘ مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ص 28.
39. المندهاوي، احمد راتب علي (2016). اثر محاسبة الموارد البشرية علي القدرة التنافسية " دراسة حالة علي المستشفيات التعليمية الجامعية في الاردن"
40. مؤيد سعيد سالم ؛ عادل صالح (2002). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، ص 2.
41. نوري، منير (2015). نظام المعلومات المطبق في التسير، ط 2، الجزائر: ديوان مطبوعات الجامعة، ص 118.

### ثالثا: المجالات و الدوريات

42. أيوب ناديا (1996) ، نموذج عام لنظام الإداري، مجلة العلوم الإدارية، مجلد رقم 8، المملكة العربية السعودية، ص 151.
43. خربوطلي، عامر محمد (2014). "العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية للصادرات السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
44. سهير عادل حامد؛ صفاء كامل حنان (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية: بحث تحليلي في الشركة العامة للأسمنت العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 25، عدد 111، العراق : جامعة ب داد.
45. شلاش، فارس جعباز الخفاجي؛ هدى محمد كريم(2014). "المقدرات الجوهرية واثرها في اداء العمليات: اداء العمليات : دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية – الحلة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية .مجلد16.عدد1.
46. المشاقبة، زياد محمد(2017). اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية علي فاعلية الاداء الامني للعاملين في حرس الحدود في المملكة العربية السعودية "مجلة جامعة الاستقلال للابحاث"، ص 7.
47. منصور حمدان عبيد؛ يعقوب نجوى باقر (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على اتصاىزية الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة أسيل للإتصالات، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد2، الانظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

48. هاشم نايف؛ هاشم الحاجم؛ حسام عبده؛ الامير محمد السلطان (2021) ، دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 ، ص 67 .

#### رابعاً: الدراسات السابقة

49. باسيان، عبد المالك(2020) . نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية "بحث ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة" ، ص 32.
50. الحجرف ، حجرف مبارك سعود (2011). ، اثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية ، جامعة الشرق الاوسط
51. خالد بن عبد المحسن (2015). أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين ، في مؤسسات التعليم العالي المملكة العربية السعودية.
52. خديجة هازل ؛ احلام طالب (2017). "دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج" جامعة جيجل، ص 1.
53. صديق، الفاتح حسين بلال (2020). الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الاداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم "بحث مقدم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال" السودان: جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، ص 2 .
54. غرابية، ينال نصر سالم(2018). اثر خدمات ما بعد البيع في القدرة التنافسية في شركات الشحن في الاردن " دراسة حاله ارامكس
55. المعضادي، معن وعد الله(2001) . تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للاوراق المالية ". اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الي مجلس كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال.
56. ميثاق هاتف الفتلاوي وانس عقيل مضاض (2020) ، دور القدرات الديناميكية للمؤسسة الأمنية في تعزيز الرقابة الإستراتيجية: بحث تحليلي لاراء عينة من قيادة وكالة الوزارة لشؤون الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية في وزارة الداخلية العراقية، تغلة الدنانير ، العدد23، كلية الإدارة والاقتصاد، العاصمة العراقية، العراق.

#### خامساً: الرسائل الجامعية

57. رفرافي ، محمد (2014). "دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر
58. العقيلي، عمر عبد القادر (2005). "المزيج التسويقي للبنوك المحلية والبنوك الغير محلية في اليمن : دراسة مقارنة "(رسالة ماجستير غير منشورة) . اليمن: جامعة صنعاء

#### سادساً: المؤتمرات

59. السيد، عزيزة علي(1999). تنمية القدرة التنافسية للصناعات المصرفية، الزقازيق: جامعة الزقازيق، 23 المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة التنمية لمصر في ظل التحولات العالمية، الفترة 8 – 7 نوفمبر ، ص 1 .

60. شاللي، عبد القادر (2009). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية (مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: المسيلة، ص 6.

## المراجع الأجنبية:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2006) " Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases ", 1st edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, USA,
3. Carpenter, M.A. & Sanders, Wm. G. (2009)," Strategic Management: A Dynamic Perspective: Concepts ", 2nd edition, Person Education Inc., Prentice Hall, Upper Saddle
4. Catalina, R, & Alina, C. (2004). Firms' International competitiveness, *Academy of Economic Studies*, 1146-1150.
5. Cavusgil, E; Seggie, S and Talay, B. (2007). "Dynamic capabilities view: foundations and research agenda". *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15 (2): 159–166.
6. Ceptureanu, E., Ceptureanu, S., Bologa, R., & Bologa, R. (2018). Impact of Competitive Capabilities on Sustainable Manufacturing Applications in Romanian SMEs from the Textile Industry. *Sustainability*, 10(4), 1-16.
7. Chang, Y. C., & Chin, M. K. (2016). Age diversity and team creativity: The moderating role of team knowledge sharing and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(7), 2546-2552.
8. Colins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. NY: Harper Collins Publishers.
9. Covin, J. G; Slevin, D. P and Heeley, M. B, (2010), "Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth", *Journal of Business Venturing*, Vol.15, No.2: 175–210.
10. Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
11. Eisenhardt, M & Martin, A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?". *Strategic Management Journal*, 21(8): 1105–1121.
12. Galunic, D & Eisenhardt, M. (2001). "Architectural innovation and modular corporate forms". *Academy of management Journal*, 44 (6): 1229-1249.
13. Goh, C. F., & Low, S. P. (2018). Dynamic capabilities and competitive advantage: A systematic review and future research directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(4), 981-1014.
14. Grant RM. 2002. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell: Cambridge, MA.
15. Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N. (2019). Dynamic capabilities, innovation, and organizational performance: A meta-analytic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 98, 365-378.
16. Hedge, J. W., Borman, W. C., & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
17. Höllig, C. E., Tumasjan, A., & Welp, I. M. (2020). Individualizing gamified systems: The role of trait competitiveness and leaderboard design. *Journal of Business Research*, 106, 288-303

18. Iliodio, Barreto, (2010), Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1.
19. Inan, G & Umit, B. (2015). "Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210 (2): 310-319.
20. Iris, R., & Vikas, A. (2011). E-Learning technologies: A key to Dynamic Capabilities. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1868-1874.
21. Jahan, S. S. (2014). Human resources information system (HRIS): a theoretical perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014.
22. Jay .Wearawardena and Janet R. Mccoll-kennedy, (2012) .New Service Development and Competitive Advantage: A Conceptual Model, *Australian Marketing Journal*, Vol. 10, No,
23. Karatepe, O. M., Karadas, G., & Cetin, G. (2013). The effects of job title and perceived organizational support on employee proactive behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-142.
24. Kenneth Laudon, Jane Laudon, Eric Fimbel, Serge Costa & Sophie Caneve Lehoux, *Management des systèmes d'information*, 13e édition, édition Pearson Education, Paris
25. Kim, H., Lee, J., & Lee, J. (2019). Dynamic capabilities for service innovation: Framework, process, and a case study. *Journal of Business Research*, 101, 720-728.
26. Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412-422.
27. Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., & vom Brocke, J. (2016). The effects of business process management systems on information satisfaction: An empirical study. *Information Systems and e-Business Management*, 14(2), 337-367.
28. Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Palgrave.
29. Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E. D. F. R., & Ramos, L. F. P. (2016). Past, present and future of Industry 4.0: A systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609-3629.
30. Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The bell journal of Economics*, 418-438.
31. Macmillan, Hugh&Tampoe, Mahen, "Strategic Management "1st Edition, Oxford University Press, UK, (2000).
32. Malek Bakheet Elayan, Mohammad Sleimi. (2021) (THE MEDIATING EFFECT OF DYNAMIC CAPABILITY ON THE HR INFORMATION SYSTEMS AND THE ATTAINMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE) "IN JORDANIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS"
33. Markova, G. (2012). Building dynamic capabilities: the case of HRIS. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
34. Marr, B. (2020). How AI and machine learning are revolutionizing HR. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2020/01/20/how-ai-and-machine-learning-are-revolutionizing-hr/?sh=40e6f5e734c5>
35. McEvily, B., & Marcus, A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic management journal*, 26(11), 1033- 1055.
36. McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic management journal*, 16(4), 251-275.

37. Nakamura, M. (2016). What is the Resource-Based View (RBV) of the firm? Defining the RBV of the firm and its usefulness for business research. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(7), 777-785. doi: 10.4236/ajibm.2016.67071
38. O'Brien, James (1990). *Introduction to information system* (9th Edition). Irwin: The Mc Graw- Hill Companies, Inc
39. Ofoegbu, Wilson, Obrenovic, Bojan and Akhunjonov, Umidjon (2018): Dynamic Capabilities and Competitive Advantage of Fast Foods Restaurants, *International Journal of Management Science and Business Administration*, Vol. 4, No. 3, Inovatus Usluge Ltd., Washington, USA, P.7-14.
40. Patrick Storhaye ,Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès, perspectives, Dunod, Paris, (2013), P:14 ,
41. Pavlou, P & El Sawy, A. (2011). "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities". *Decision Sciences Journal*, 42 (1): 273293
42. Pavlou, Paul and El-Sawy, Omar (2011): Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences Journal*, Vol. 42, No. 1, Decision Sciences Institute, Houston, USA, P.239-273.
43. Pisano .G, (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition, *Industrial and Corporate Change*, 26(5).
44. Raouf, A. & Dhillon, B.S. (1994). *Safety assessment: A Quantitative approach* London: lewis publishers
45. Ritzman. Larry, P. (2013), *Operation Management: Strategy and Analysis*, Wesley Publishing Com USA.
46. River, New Jersey, USA, Daft, Noe, (2001), "organizational Behavior" isted, new work: Backwel.
47. Rosenzweig, E. D., Roth, A. V., James, W., & Dean, Jr. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437-456.
48. Sadiq, U., Khan, A. F., Ikhtlaq, K., & Mujtaba, B. G. (2013). The impact of information systems on the performance of human resources department, *Strategic Human ResourceManagement at Tertiary Level*, 31.
49. Sadq, Z. M., Othman, B., & Khorsheed, R. K. (2019). The impact of tourism marketing in enhancing competitive capabilities. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5), 1-11.
50. Sahito, N., Memon, M. A., & Uqaili, M. A. (2020). Impact of Human Resource Information System on Organizational Performance: Moderating Role of Employee Skills and Experience. *Business and Economic Research*, 10(1), 1-14.
51. Salunke, S; Weerawardena, J & Mccoll-Kennedy, R. (2011). "Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based
52. Schulze, A., Krummaker, S., & Hartz, O. (2019). The role of HRIS in strategic human resource management. In K. E. Kramar & E. Parry (Eds.), *Human resource management in a global context: A critical approach* (pp. 313-329). Palgrave Macmillan. doi: 10.1007/978-3-030-21902-4\_16
53. Sharifirad, M. S., & Raisi, A. (2019). The relationship between dynamic capabilities and competitive advantage: Evidence from the IT industry in Iran. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 503-515.
54. Sharma, R., & Bhaskar, D. R. (2020). Role of dynamic capabilities in achieving supply chain agility and competitiveness: evidence from Indian automotive sector. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 824-845.
55. Teece, D. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*, 28 (13): 1319–1350.

56. Teece, D. (2010). "Business Model: Business Strategy and Innovation". *Long Range Planning*, 43 (2/3): 172-194
57. Triantafyllou, S. (2014). Evaluation of the competitiveness and the business environment of Russian Federation: challenges and perspectives, Master Thesis, University of Macedonia
58. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
59. Wang, Lo & Yang, Y (2004), "The Constituents of core competence and Firm performance, *Journal of Engineering & Technology Management* Vol. 21 No.4.
60. Winter, S. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*, 24 (10):991-995.
61. -Wn' Q (2017) Developing Dynamic Capabilities for Corporate Sustainability: The Role of Knowledge Transfer between Supply Chain Partners, University of Bedfordshire.
62. Zahra, S; Sapienza, H & Davidsson, P. (2006). "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda". *Journal of Management Studies*, 43 (4): 917-955
63. Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271
64. Zollo, M., & winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No.3.



## 8.5 الملاحق



ملحق رقم 1:

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم إدارة الأعمال

السيدة/الفاضل : .....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

**الموضوع : إستبئانة**

بالاشارة الي الموضوع اعلاه ، ومساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي في مجال الاعمال يقوم الباحثين باعداد اطروحة لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال ، بعنوان ( اختبار الاثر الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية و القدرات التنافسية ) بالتطبيق علي عينة من البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم.

نرجو كريم تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بان المعلومات المدونة كافة ستنتم بطابع السرية و الامانة العلمية و سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط . و تعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد الطلاب:

1- الطيب محمدنور ابراهيم ابكر

2- لؤي علي محمد علي

- 3- ماب محمد عمر احمد  
4- نفيسة الطيب حسن السماني  
5- نمارق شهاب حلمي دسوقي

إشراف :

د. مظاهر عبد الرحيم نصرخيري

اولا: الخصائص الديموغرافية:

البيانات الشخصية للمجيب علي الاستبيان:-

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق على واقعكم:

1/ النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

2/ العمر:

أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

3/ المستوى التعليمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) اخرى ( )

4/ سنوات الخبرة:

اقل من خمس سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

5/ الدرجة الوظيفية:

مدير ( ) نائب مدير ( ) مدير فرع ( ) رئيس قسم ( )

اخرى اذكرها .....

6/ اسم البنك:



**ثانياً:- نظم معلومات الموارد البشرية :** خليط من الأفراد والمعدات والإجراءات المصممة بغرض تجميع و تحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالعنصر البشري

**ثالثاً:- القدرات الديناميكية:** تعرف بأنها قدرة المنظمة على إستشعار الفرص والتحديات البيئية واستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسة وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها

الفقرة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1/ قدرة التعلم : هو قدرة المنظمة على توليد المعرفة واكتسابها وتبادلها					
1- يمتلك البنك اليات و اجراءات فعالة لاستيعاب المعارف الجديدة .					
2- يستخدم البنك اسلوب التعلم من اخطائه لمنع تكرارها في المستقبل .					
3- تمتلك المؤسسة فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة .					
4- لدي المؤسسة فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة					
5- تمتلك المؤسسة فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات.					

الفقرة	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
1/ نظم معلومات التخطيط: هي تلك العملية المنظمة والمستمرة والخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من					
2/ اقدر اهل المؤسسة على فهم مبادئ العمل التي خلقوها في المؤسسة ولا يستطيعون الا بالجلوس طويلا لمواجهة التهديدات و الاعتماد على الاساليب العلمية في دراسة تأثير التغيرات البيئية على المنظمة					
1- تتضمن مخرجات نظام معلومات التخطيط					
مؤشرات نوعية و كمية					
خطة الموارد البشرية للآراء و المبادرات التطويرية					
2- المتعلقة بتحسين خدماتها المصرفية					
تقوم الادارة المسؤولة بتوفير المعلومات					
2- المتعلقة بالتغيرات التي تحصل في خصائص					
تأثير التغيرات البيئية على مجتمعه.					
3- تموضع ادارة البنك المعلومات بشكلها الموزع عن					
المختار المهني للموظفين الصالحين المبرزين .					
4- تطور البنك برامجه تتوافق مع احتياجات سوق					
تعمل ادارة البنك على تحليل الوظائف					
5- تحليل البنك بيئة عمله الخارجية لاكتشاف و					
لدى ادارة البنك معلومات عن مدى مهارة					
رؤسها ما بها من فرص و تهديدات					
7/ الاستجابة: وتعني المرونة و السرعة في التغيرات المتعلقة بتصميم المنتجات التغيرات المتعلقة بحجم					
3/ اقدر في التكامل: هو القدرة على الجمع بين المعرفة الفردية في القدرات التشغيلية الجديدة للمنظمة					
2/ نظم معلومات التعيين: مدي توافر البيانات المتعلقة بالافراد المراد اختيارهم للتوظيف او التعيين طبقا لطبيعة					
1- يمداهم البنك بشكل فعال في تشكيل افرقة العمل					
3- تهديك مدعاه في الحصول على الخدمة					
21- عدم غملا العمل القوي ان وجد بالبنك في اهل المؤسسة					
الاختلافات التي تلحقها بالارضية للموظفين الافراد					
و اختلاجاتها الفعالة في القدرة على ربط					
2- تستطيع المنظمة ان تكون المؤسسة الكالبروك في					
العمل الكالبروك في الوقت المناسب و الجهد و الوقت بالبنك في					
العمل الكالبروك في الوقت المناسب و الجهد و الوقت بالبنك في					
العمل الكالبروك في الوقت المناسب و الجهد و الوقت بالبنك في					
3- كندلا عدت نظم معلومات الموارد البشرية على					
اختيار الكفاءات على المؤهلات التي تتناسب مع					
البنك الالكتروني كطاقات الائتمان					
4- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية في					
2/ المرونة هي قدرة المنظمة على التكيف					
التقليل من التكلفة و الجهد و الوقت بالبنك في					
غالبية الموظفين اداء تلك المنظمة					
5- توفر نظم معلومات الموارد البشرية					
1- تمتلك البنك القدرة على التعامل مع					
المعلومات المتعلقة بالافراد التي تفيد ادارة					
التوظيف					
2- يمتلك البنك القدرة على التعامل مع					
3/ نظم معلومات التسويق: هي جميع المكافآت التي تقدمها الادارة للعاملين مقابل انجاز الاعمال و المهام المختلفة في					
3- يتعرف البنك على الاستراتيجيات					
المنظمة بضمن عناصر عديدة كالاخرى التابت و الحوافز					
التسويقية التي يتبناها المنافسون.					
41- يوفرنى النظام معلومات لتقييمه بتطبيقاته					
الاخلاقية و المرتبات.					
52- يساهم بالاطباء حول المطالب في البنك رقمي. دفع					
الأجور بطرق عادلة.					
3- تستخدم مخرجات النظام في تقديم مكافآت					
و حوافز للعمال ذوي المهارات العالية.					
4- يتم تصميم نظام الحوافز و المكافآت بناء					
على المعلومات التي يوفرها نظام معلومات					
الموارد البشرية.					

**رابعاً:- القدرات التنافسية:**  
مجموعة من القدرات والقابليات التي تتمتع بها المنظمة و التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل مقارنة بالمنظمات العاملة في نفس النشاط

ملحق رقم 2:

الدراسات السابقة



<p>يقترح المؤلفون أن المنظمات يجب أن تركز على وظائف نظام معلومات الموارد البشرية وجودة معلومات نظام معلومات الموارد البشرية وجودة معلومات الموارد البشرية كما يوصون بأن تقوم المنظمات بوضع خطة تنفيذ HRIS تتوافق مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الشاملة الخاصة بها وتشمل جميع أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يوصي المؤلفون بأن البحث المستقبلي يجب أن يستكشف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الأبعاد التنظيمية</p>	<p>وجدت الدراسة أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير كبير وإيجابي على الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وجودة خدمة الموارد البشرية. وجد أن وظيفة نظام الموارد البشرية لها علاقة مهمة وإيجابية مع الأبعاد الثلاثة للتأثير المتصور. تم العثور على جودة معلومات نظام معلومات الموارد البشرية ليكون لها علاقة كبيرة وإيجابية مع الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية</p>	<p>الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار</p>		<p>-الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية، - وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، - وجودة خدمة الموارد البشرية.</p>	<p>التأثير الملحوظ لنظام معلومات الموارد البشرية</p>	<p>- وظيفة - وجودة معلومات</p>	<p>نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)</p>	<p>Banomy ong, R., &amp; Supatn, N. (2016).</p>	<p>2/ The impact of human resource information systems: An exploratory study in the Thaicontext . Journal of Human Resources Managem ent and Labor Studies</p>
<p>أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة البنوك الأردنية بتبني وتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال لتعزيز</p>	<p>وجدت الدراسة علاقة إيجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورضا الموظفين في القطاع المصرفي الأردني.</p>	<p>منهج البحث الكمي</p>			<p>الرضا الوظيفي للموظفين</p>	<p>-جودة المعلومات -جودة النظام -جودة الخدمة</p>	<p>نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)</p>	<p>إياد صالح الزعبي؛ وفيصل الماضي (2019)</p>	<p>3/ أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين في قطاع</p>

<p>الرضا الوظيفي لدى الموظفين. تقترح الدراسة أيضاً أن البنوك يجب أن تركز على تحسين جودة المعلوما ت والنظام وخدمة نظام معلومات الموارد البشرية . بالإضافة إلى ذلك ، توصي الدراسة بأن البنوك يجب أن توفر المزيد من الاستقلالية الوظيفية للموظ فين لتحقيق كامل الفوائد المحتملة لنظام معلومات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.</p>	<p>ووجدت أيضاً أن أبعاد نظام معلومات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. وكشفت أن الاستقلالية الوظيفية تعمل على تعديل العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والرضا الوظيفي ، بحيث تكون العلاقة أقوى بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الاستقلال الوظيفي</p>								<p>المصرفي الأردني .</p>
<p>- على وزارة تنمية الموارد البشرية أن تهتم بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعدها في تحقيق أهدافها. وعليها ان تهتم بتحديثها وتطويرها حتى تتسم بالدقة والسرعة ف عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية البشرية.</p>	<p>- يؤدي نظم معلومات الموارد البشرية إلى تطبيق نظام تخطيط القوى العاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية - أوضحت الدراسة ايضاً انها توفر معلومات للعاملين عن نظام المكافأة المطبق - تساهم نظم معلومات الموارد البشرية</p>	<p>- المنهج الاستنباط - المنهج استقراء - المنهج الوصفي التحليلي</p>			<p>أداء المؤسسة الحكومية</p>	<p>- نظام تخطيط القوى العاملة - نظام الاختيار و التعيين - نظام الاجور و المرتبات - نظام التدريب - نظام وصف و تصنيف الوظائف</p>	<p>نظم معلومات الموارد البشرية (2017)</p>	<p>أدم عباس أدم ابراهيم (2017)</p>	<p>4/ أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية "دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية"</p>

<p>- الأهتمام بتطبيق نظام للحوافز لتشجيع العاملين على زيادة أداء ووضع مقاييس لتحديد معدلات الأداء التي بموجبها يتم منح الحوافز للعاملين.</p>	<p>بالوزارة على تحقيق الأهداف والخطط، كما تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة.. - ابعاد المتغير المستقل وزارة تنمية الموارد البشرية كلها تساهم في تطوير وتجويد وكفاءه الأداء.</p>								
<p>- اجراء المزيد من البحث و الدراسات علي متغيرات البحث عن البيئة الجزائية ، و يمكن ان تشكل قاعدة معرفة توصف لصالح عمليات اعمال المؤسسات ، و ضرورة ضرورة امتلاك الادارة العليا في المؤسسة رؤيا واضحة عن دور نظم معلومات بشكل عام و نظام معلومات الموارد البشرية في ادارة اقتصاد المعرفة في المؤسسة.</p>	<p>- ضعف اهتمام المؤسسة المبحوثة في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يضمن الحصول علي معلومات مفيدة لاغراض ادارة المعرفة ، ضعف الاهتمام بتطبيق مبادئ اقتصاد المعرفة نتيجة عن ضعف في الاعتماد علي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية ، ضعف مستوى و اهمية مخرجات نظام معلومات لموارد البشرية في المؤسسة .</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي ، معامل الانحدار البسيط</p>		<p>- تكلفة المعرفة - انتاج</p>	<p>اقتصاد المعرفة</p>	<p>- الكمية - التوقيت - المرونة</p>	<p>نظام معلومات الموارد البشرية</p>	<p>د. معراج هوارى ( 2014 )</p>	<p>5/ اثر نظام معلومات الموارد البشرية في اقتصاد المعرفة</p>
<p>الاهتمام بمفهوم ادارة المواهب و العوامل التي تؤثر عليها و العمل علي تطوير الموهبة لدى العاملين .</p>	<p>ان نظم معلومات الموارد البشرية تتوسط جزئيا العلاقة بين ادارة المواهب و تحقيق التميز</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>نظم معلومات الموارد البشرية</p>	<p>- التمييز القيادي - تمييز الهيكل التنظيمي</p>	<p>التمييز</p>	<p>- التطوير -استقطاب - تحفيز</p>	<p>ادارة المواهب</p>	<p>سارة أبو بكر حسن عمر (2020)</p>	<p>6/ العلاقة بين إدارة المواهب وتحقيق التميز الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية " دراسة حالة علي مجموع</p>

				تميز المرؤوسين				شركات سعود مامون الديرير"	
في ضوء نجاح مؤسسات التعليم السعودية بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية فإنه لا بد من العمل على الاستمرار في تطبيق هذه النظم في تلك المؤسسات لتحقيق الفوائد المستقبلية المتوقعة. يعد هذه البحث دليلاً على نجاح مؤسسات التعليم العالي السعودية في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، ومن ثم لا بد من تشجيع المؤسسات السعودية في القطاعات الأخرى على الاستفادة من تجربة مؤسسات التعليم العالي في هذا المجال، -ضرورة ادراك أهمية الالتزام بتطبيق (HRIS) في مؤسسات التعليم العالي.	إن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية مرتفعة، وأن تطبيق نظم تحفيز الموارد البشرية احتلت الرتبة الأولى، في حين جاء تدريب الموارد البشرية بالرتبة الأخيرة. ضرورة الاهتمام بأن تتضمن نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية ما تحتاجه الموارد البشرية فيما يتعلق بتدريب الموظفين وتأهيلهم. العمل على تزويد نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي السعودية كافة المعلومات عن سوق العمل الخارجي، والمعلومات عن المدربين الداخليين والخارجيين.	المنهج الوصفي التحليلي		اداء الموظفين	-تخطيط -استقطاب -تدريب -تحفيز	نظم المعلومات الموارد البشرية	د. خالد بن عبد المحسن المرشدي (2015)	7/ أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين "في مؤسسات التعليم العالي السعودية"	
ضرورة الاهتمام بأن تتضمن نظم	أنه توجد علاقة ذو أثر دلالة إحصائية عند	المنهج الوصفي التحليلي		- التكلفة - الجودة	الميزة التنافسية	- نظم معلومات التخطيط	نظم معلومات	خديجة هازل ؛	8/ دور نظم معلومات الموارد البشرية

معلومات الموارد البشرية في الشركة الإفريقية للزجاج كل ما تحتاجه الموارد البشرية فيما يتعلق بتوظيف العاملين - العمل على تزويد نظم معلومات الموارد في الشركة بكافة المعلومات عن سوق العمل الخارجي والمعلومات عن الموظفين . ضرورة العمل على الاستمرار في تطبيق هذا النظام.	مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.5, 0$ بين نظم معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية.			- المرونة - الوقت و التسليم - التميز - الابداع		- نظم معلومات التوظيف - نظم معلومات التدريب - نظم معلومات تقييم الاداء - نظم معلومات التعويض	الموارد البشرية	احلام الطالب (2017)	في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة الشركة الافريقية للزجاج "
علي ادارة الجامعة الاهتمام بعملية تصميم الوظائف و الاعمال ، و توفير المعلومات عن العمل و عن تخطيط القوة العاملة ، توفير احتياجات التدريب ، كما يجب اعطي الحوافز و المكافآت المجزية و توفير التقنيات الحديثة .	ان ادارة الجامعة غير قادرة علي توفير الاحتياجات و المناخ لتدريب العاملين ، تسمح للعاملين بطرح افكارهم و ايجاد الحلول كما انه توجد رغبة لديهم في تطوير لعمال من اجل تحسين اداءهم الوظيفي ، لا تقوم بتوزيع المهام الوظيفية التي تتفق مع مهارتهم و لا اعطي العاملين الراتب المناسب	المنهج الوصفي	العوامل الديموغرافية	- الابداع و الابتكار - قيم و اتجاهات العاملين - الرضا الوظيفي	اداء العاملين	- التحليل الوظيفي - التخطيط - التدريب	نظم معلومات الموارد البشرية	عمر خليفة أبو جناح (2020)	9/ دور استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين "دراسة تطبيقية على العاملين في الادارة العامة بجامعة الزاوية"
-علي اعتبار ان المؤسسات السياحية من وكالات و	تنوع متطلبات الحظيرة المعلوماتية، و نظم معلومات	المنهج الوصفي الارتباضي		- الجودة و السعر - الكفاءة	الميزة التنافسية	- التدريب الاختيار -استقطاب - التخطيط	نظم معلومات	عبد المالك باسيمان (2020)	10/ نظم معلومات الموارد البشرية



فنادق و بيوت الشباب مصنفة ضمن المؤسسات المصغرة؛ الصغيرة والمتوسطة فنوصي باستخدام نظم المعلومات البشرية الحاسوبية كونهما تسمح لهذه المؤسسات بإدارة الموارد البشرية بشكل أفضل و بأقل التكاليف، مثل ما تستخدم المنصات الأخرى للحجز في الفنادق و شركة الطيران. -ضرورة زيادة الاهتمام بإعداد علي أساس المستوى المتوسط في اجابات عينة البحث.	الموارد البشرية بشكل مرضي؛ كما انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية، و رأس المال البشرية في دعم الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 5 من مئة ذات تأثير موجب متوسط؛ ووجود تأثير متوسط بلغ قرابة (42) من المئة لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزي للمتغيرات الشخصية لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات السياحية لعينة البحث.			- التكلفة - الابداع و الابتكار		- الحوافز - تسيير الوظائف و الكفاءات - تقييم الاداء - الصحة و السلامة - المسار المهني - التكامل الاستراتيجي ي - الاتصال - المهارة - التدريب و التعليم - المعرفة - الابداع و الابتكار - الخبرة المهنية - فرق العمل	الموارد البشرية // رأس المال البشري	ورأس المال البشري وعلاقتها بالميزة التنافسية "بحث ميدانية لعينة من المؤسسات السياحية بولاية ورقلة"
- ضرورة اهتمام المؤسسات المبحوثة بجودة النظام باعتبارها تمثل الوظائف و الخدمات التي تساعد المستعملين في انجاز أعمالهم ، كما تعد المحدد الرئيسي لنجاح أو فشل النظام - العمل على توفير برامج الحماية و	اختلاف التأثير المباشر لأسبقيات القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية على الأداء البشري و التأثير بوجود القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط.	الوصفي التحليلي		-اداء المهمة -الاداء السياقي -الاداء التكييفي	الاداء البشري	-البعد التقني -البعد التنظيمي -البعد البشري	نظم معلومات الموارد البشرية سنة جبيرات (2015)	11/ تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين "دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية "

الأمن لأجهزة الحاسوب و حمايتها من المتسللين و القرصنة و حماية من العبث و التدمير - زيادة الاهتمام بجودة المعلومات و التأكد من مدى ملائمة المعلومات لحاجات المستعملين لتنفيذ الأعمال بأقل درجة من عدم التأكد.									
ضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء	لم تعكس مخرجات نظام الموارد البشرية بمؤشرات خطة الموارد البشرية بشكلها الكمي و النوعي ، لم يسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل واضح و مفيد في توصيف الوظائف ، عدم توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في سوق العمل ، هناك قصور في جوانب تحديد الأجور بسبب غياب المعلومة الكافية.	نموذج تحليل التباين ، نموذج الانحدار الخطي		- الولاء العاطفي - الولاء المستمر - الولاء المعياري	الولاء التنظيمي	- تخطيط الموارد البشرية التوظيف - التدريب التعويض - تقويم الأداء	نظام معلومات الموارد البشرية	د. محمود علي الروسان ؛ د. منى محمد العموش (2013)	12/ دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني"
ضرورة استيعاب مفهوم نظام المعلومات من قبل العاملين في المؤسسات الصغيرة و	أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بأبعاده يؤثر تأثيرا ايجابيا على اداء الموظفين	مقاييس الإحصاء الوصفي ، مصفوفة الارتباط		اداء العاملين		- الدقة و الوضوح - المرونة - الشمول	نظم معلومات الموارد البشرية	حامد إسلام (2016)	13/ دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات

المتوسطة باعتباره مركزاً هاماً في تعزيز أداء مواردها البشرية - . ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالحصول على قدر أكبر من معلومات أكثر دقة و شمولية حول محيطها الخارجي من سوق ومستهلكين و منافسين كمعلومات تسويقية للتكيف أكثر مع بيئتها التنافسية.	في المؤسسات الصغيرة و المتوسط.	سيرمان , تحليل الانحدار المتعدد ، تحليل التباين الأحادي				- السرعة - الملائمة			الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسستي ورود للطور، ومؤسسة نجمة للطحين"
ضرورة العمل علي استقطاب قادة من ذوي المؤهلات للعمل ضمن الكلبات المبحوثة لافضل اداء عن طريق البحث علي هذه المواهب في المؤسسات التدريبية و التأهلية و خريجي الجامعات الأكاديمية	وجود علاقة ارتباط و تأثير معنوية موجبة بين سمات القيادة والخلاقة و مكونات القدرات التنظيمية الديناميكية	وصفي تحليلي	-إعادة تشكيل الموارد -استشعار -التعلم -تكامل الموارد	القدرات التنظيمية الديناميكية	-الإصالة -المرونة -الطلاقة -الحساسية للمشكلات	القيادة الخالقة	نادية ناصر، الموسوي (2016)	14/ دور القيادة الخلاقة في تطوير القدرات التنظيمية الديناميكية "دراسة استطلاعية لآراء القيادات في عينة من الكلبات الاهلية"	
أوصى المؤلفون بأن تركز الأبحاث المستقبلية على تطوير فهم أكثر دقة للعلاقة بين	وجدت الدراسة أن القدرات الديناميكية مرتبطة بشكل إيجابي بكل من أداء السوق	مراجعة منهجية للأدبيات الموجودة حول القدرات	-أداء السوق -الأداء المالي	الميزة التنافسية	الاستشعار والاستيلاء وإعادة التكوين والتحويل	القدرات الديناميكية	Goh, C. F., & Low, S. P. (2018).	15/ Dynamic capabilities and competitive advantage:	

القدرات الديناميكية والميزة التنافسية ، من خلال فحص دور الأنواع المختلفة من القدرات الديناميكية وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض. واقترحوا أيضاً أن الباحثين يجب أن يستكشفوا التأثيرات المعتدلة للعوامل السياقية المختلفة ، مثل هيكل الصناعة ، على العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية.	والأداء المالي. حدد المؤلفون أربعة محاور بحثية رئيسية انبثقت من الأدبيات: السوايق والنتائج للقدرات الديناميكية ،العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية ،دور القدرات الديناميكية في الابتكار وزيادة الأعمال والعوامل السياقية التي تؤثر على تطوير ونشر القدرات الديناميكية.	الديناميك والميزة التنافسية						A systematic review and future research directions. Asia Pacific Journal of Managemen t	
يوصي المؤلفون بأن تقوم الشركات في قطاع السيارات الهندي بتطوير وتعزيز قدراتها الديناميكية لتحسين مرونة سلسلة التوريد وقدرتها التنافسية. يقترحون أن تركز الشركات على تطوير الأبعاد الثلاثة للقدرات الديناميكية للاستجابة بشكل أفضل لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء. يوصي	تشير نتائج الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي وهام على كل من مرونة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية في قطاع السيارات الهندي. وجدت الدراسة أن الأبعاد الثلاثة للقدرات الديناميكية (الاستشعار ، والاستيلاء ، والتحويل) لها تأثير إيجابي وهام على مرونة سلسلة التوريد وقدرتها التنافسية. ووجدت الدراسة أيضاً	<b>نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)</b>		-رضا العملاء  -كفاءة التكلفة  -المرونة  -الاستجابة	مرونة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية	-الاستشعار -الاستيلاء -التحويل	القدرات الديناميكية	رافي شارما  ودي آر بهاسكار  (2020)	16/ دور القدرات الديناميكية في تحقيق مرونة سلسلة التوريد والقدرة التنافسية

المؤلفون أيضاً بأن تستثمر الشركات في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات لدعم تطوير القدرات الديناميكية ، وأن تتعاون مع شركاء سلسلة التوريد لتعزيز سرعة سلسلة التوريد بشكل عام	أن سرعة سلسلة التوريد تتوسط العلاقة بين القدرات الديناميكية والقدرة التنافسية ،								
زيادة اهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية للبقاء و النمو الانتقال الي التميز؛ ضرورة الشركات لتطوير فلسفتها اتجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزء من استراتيجيتنا لتحقيق براعتها و.	توصلت الي ان القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة الانتزيمية و رشاقة الاستجابة للسوق كما تؤثر في تحقيق رشاقة عمليات الاعمال ؛ و البراعة التنظيمية.	وصفي تحليلي	البراع التنظيمية	- رشاقة الاعمال - رشاقة الاستجابة للزبون	الرشاقة التنظيمية	-استشعار التعلم -التكامل -التنسيق	القدرات الديناميكية	لميس عارف (2017)	17/ الدور الوسيط للبراعة التنظيمية بين القدرات الديناميكية و الرشاقة التنظيمية " دراسة ميدانية علي الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية"
تشكيل وحدة او ادارة او مركز مختص بتنمية القدرات الديناميكية و قدرات ذكاء الاعمال في كل جامعة لوضع الخطط و الاستراتيجيات و الاليات اللازمة لتنمية القدرات الديناميكية و قدرات ذكاء الاعمال بما يساعد علي حل مشكلات التنظيمية و التكيف مع	ان درجة توافر القدرات الديناميكية كانت كبيرة، وايضا درجة توافر قدرات ذكاء الاعمال ، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية بين القدرات الديناميكية و قدرات ذكاء الاعمال، كما وجد اثر ذو دلالة احصائية للقدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الاعمال	المنهج الوصفي التحليلي و الارتباطي		- القدرات المنظمة -القدرات التقنية	قدرات ذكاء الاعمال	- قدرة الاستشعار - قدرة التعلم - قدرة التكامل - قدرة التنسيق	القدرات الديناميكية	د. مروان المصري ؛ د. احمد طافش (2020)	18/ درجة مساهمة القدرات الديناميكية في تحسين قدرات ذكاء الاعمال "بحث تطبيقية علي جامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظات غزة"

التغيرات البيئية و اتخاذ القرارات المناسبة.	في الجامعات الفلسطينية الخاصة بمحافظة غزة								
يوصي المؤلفون بأن تستثمر الشركات في تركيا في تطوير قدراتها الديناميكية لتحسين أدائها. على وجه التحديد ، يقترحون أن تركز الشركات على تعزيز قدرتها على الاستشعار لتحديد التغيرات في السوق وقدرتها على الاستيلاء على الاستجابة لهذه التغيرات بسرعة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تركز الشركات أيضاً على تحسين قدرتها على إعادة التشكيل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة وخلق مزايا تنافسية.	تشير نتائج الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لها تأثير إيجابي وهام على الأداء المالي للشركات. تم العثور على قدرة الاستشعار لتكون أقوى تأثير على الأداء المالي ، في حين أن القدرة على الاستيلاء كان لها التأثير الأقوى على أداء العملاء. بالإضافة إلى ذلك، كان للقدرة على إعادة التشكيل تأثير إيجابي وهام على كل من الأداء المالي وأداء العملاء ، ولكن بدرجة أقل مقارنة بقدرات الاستشعار والاستيلاء	نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وتحليل عامل التأكيد (CFA).		- الأداء المالي - أداء العميل	أداء الشركات	الاستشعار -القدرة على الاستيلاء -القدرة على إعادة التشكيل	القدرات الديناميكية	جمال زهير ؛ جوخان شيمشك ؛ سليم زهير (2017)	19/ آثار القدرات الديناميكية على أداء الشركات: دراسة في السياق التركي
- الانفتاح على الجامعات والمعاهد ذات العلاقة ببحوث السوق. - إقامة دورات تطويرية في ضل التخطيط الاستراتيجي والتسويق.	تعمل الشركة العامة للصناعات النسيجية والجلدية بخليط من الذكور والاناث، الان ان ذكورية المجتمع في الشركة تتفوق	المنهج الوصفي التحليلي		- استغلال الفرص -استكشاف الفرص - الهيكل المتمايز	البراعة التنظيمية	- قدرات الاستشعار - قدرات التعلم - قدرات التكامل	القدرات الديناميكية	صفاء كامل حنان (2019)	20/ تأثير القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية .

<p>- تطوير القيادات الوسطى وتأهيلهم بشكل يتلائم مع مستقبل الشركة. - بناء فرق عمل تهتم بدراسة التغييرات في البيئة الخارجية واعداد الخطط التي تتلائم مع تقلبات السوق العراقي في ظل العرض والطلب، والعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف وتوفير مستلزمات النجاح في ظل امتلاك افراد لديهم المؤهلات.</p>	<p>على انائها نظراً لما يتطلبه العمل من جهود فسيولوجية وفنية، وكذلك الحال مع الشركة العامة للسمنت العراقية، والشركة العامة للمنتوجات الغذائية الا ان الشركة العامة للصناعات التعدينية كانت فيها نسب الذكور مرتفعة جداً مما يبين ضعف تمثيل الاناث فيها.* تؤثر القدرات الديناميكية بشكل مباشر في البراعة التنظيمية في الشركة العامة للسمنت العراقية وتزداد قيمة هذا التأثير من خلال الابعاد</p>					<p>- قدرات التنسيق - قدرات إعادة التشكيل</p>			
<p>اوصت هذه الدراسة بتعزيز الاهتمام بأسلوب تخطيط السيناريو في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال عقد برامج تدريبية دورية تعنى بتخطيط السيناريو ومستجداته، وضع رأس المال البشري في الجامعات موضوع</p>	<p>حيث وجد الباحث أن القدرة التنافسية تلعب دوا هاما في زيادة اثر عملية تخطيط السيناريو على الاداء التنافسي وذلك من خلال مراجعة التأثيرات الكلية لجميع المسارات والتي تجاوزت قيمها قيم التأثيرات المباشرة و ذلك مؤثر علي حدوث الوساطة الكلية.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>القدرة التنافسية</p>	<p>-المرونة - الجودة - الاداء - الابداعي</p>	<p>الاداء التنافسي</p>	<p>تخطيط السيناريو</p>	<p>فراس جمال حسني قاووق (2019)</p>	<p>21/ الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الاداء التنافسي " دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الاردن "</p>	

الدراسة لكونه اللبنة الأساسية التي تقوم عليها جميع العمليات التي تضمن لتلك الجامعات تحقيق الاداء التنافسي.									
أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات على تنمية المواهب والتي تلعب دورا مهما في زيادة أثر الأبداع التنافسي على القدرات التنافسية. وضرورة حرص شركات تكنولوجيا المعلومات على تدريب العاملين على أحدث الاختراعات والوسائل التكنولوجية داخل التنظيم.	أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب في تعزيز القدرات التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. كما بينت النتائج وجود أثر إيجابي للإستراتيجيات في القدرات بوجود إدارة المواهب متغير و سيط، حيث زادت نسبة التفسير بين العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.	المنهج الوصفي التحليلي	ادارة المواهب	جدارات الاستراتيجيات - قدرات فريدة في سلسلة القيمة - القدرات التكنولوجية - علامة تجارية معروفة	القدرات التنافسية	- بناء طبقات من المزايا - البحث عن مناطق الضعف - تغيير قواعد الاشتباك - التنافس من خلال التعاون	استراتيجيات الأبداع التنافسي	حسن نزال (2016)	22/ أثر استراتيجيات الأبداع التنافسي في تعزيز القدرات التنافسية لإدارة المواهب متغير وسيت " في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن "
ضرورة تبنى الجامعات المبحوثة بناء شامل للتعلم التنظيمي بإبعاده كافة، و العمل علي نشر ثقافة التعلم في الجامعات، و توفير بيئة أكثر ملائمة تدرك أهمية التعلم التنظيمي في تعزيز قدراتها التنافسية، ووضع خطط و برامج تعمل علي تفعيل	- تتباين اهتمام الجامعات المبحوثة في تبنى متغيرات الدراسة التعلم التنظيمي و القدرات التنافسية للمنظمة. - وجود علاقات ارتباط و تأثير معنوي و ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة و بدرجات متفاوتة.	المنهج الوصفي التحليلي		- الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية - القدرات المالية - القدرات البشرية	القدرات التنافسية	- اكتساب المعرفة - توزيع المعلومات - تفسير المعلومات - الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي	محمد جبار هادي يوسف الظالمي (2010)	23/ التعلم التنظيمي و أثره في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.



ابعاد التعلم التنظيمي علي مستوى الجامعات									
إعادة هيكلة الشركات العائلية بحيث يتم تطويرها لتكون لها هياكل تنظيمية قوية إلى ، البحث في إمكانية تقدير رأس المال الفكري للشركات العائلية بما يساهم في تعظيم قيمة المنشأة ودعم قدرتها التنافسية.	وجود روابط إيجابية قوية بين رأس المال الفكري وقدرتهم التنافسية في الشركات العائلية السعودية. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المتغير المستقل و المتغير التابع.	المنهج الوصفي التحليلي		- التمييز -المرونة - التكلفة - الابداع	القدرة التنافسية	- راس المال البشري  - راس المال الهيكلي  - راس مال العلاقات	راس المال الفكري	د. فايز عوض بن ظفره  (2018)	24/ قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية
رفع الوعي بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية لدعم القدرة التنافسية لمنشآت الاعمال والعمل على عقد دورات تدريبية لبيان أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لمنشآت الاعمال لدعم القدرة التنافسية	يسهم أسلوب التحسين المستمر في خفض التكاليف لدعم القدرة التنافسية ، ويسهم أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد بخفض تكلفة راس المال غير المستثمر في مدخلات الإنتاج لدعم القدرة التنافسية	المنهج التاريخي و المنهج الاستنباطي و المنهج استقراء و المنهج الوصفي التحليلي		- بعد التكلفة  - بعد الجودة  - بعد المرونة  - بعد التسليم  - بعد الابداع	القدرة التنافسية		ادوات المحاسبة الاستراتيجية	ابراهيم فضل الله برير جعفر ؛ بابكر بشير بكري عجيب  (2018)	25/ دور ادوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم القدرة التنافسية
المدراء في شركات الاتصال الارمنية بالتركيز على برامج التدريب التي تساعد الموظفين في التعرف على متغيرات بيئة العمل ودعم السلوك الموجه نحو	أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها ليها تأثير دال إحصائيا على كل من القدرات التنافسية بأبعادها ، والتوجه الريادي بأبعاده يلعب دور الوسيط الجزئي	تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتمدد.	التوجه الريادي (كدور وسيط)	- الجودة، - التكلفة - الاستجابة الاعتمادية	القدرات التنافسية	- وضوح الرؤية  المقدرات الجوهرية  - تحديد الاهداف الاستراتيجية	الرشاقة الاستراتيجية	مجد صقور  (2021)	26/ أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي " دراسة تطبيقية علي شركات الاتصالات الارمنية"

ابتكار المنتجات والخدمات أثر على تحقيق الميزة التنافسية.	في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.					المسؤوليات المشتركة - اتخاذ الاجراءات			
- ضرورة تبني المصارف التجارية الكويتية لاستراتيجية الأعمال بأنواعها كافة ، في ممارستها الإدارية - ضرورة قيام المصارف التجارية الكويتية بتوفير نظام للمعلومات يخدم الأنشطة الاستراتيجية فيها، بحيث يقوم هذا النظام على توفير المعلومات اللازمة	- أن أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية كان عالياً، حيث أظهرت النتائج مستوى عالٍ لأثر استراتيجية النمو إضافة إلى أثر استراتيجية التراجع في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية و أيضاً وجود مستوى متوسط. لأثر استراتيجية الاستقرار في تحسين القدرة التنافسية	المنهج الوصفي التحليلي			القدرة التنافسية	استراتيجية النمو استراتيجية التراجع استراتيجية الاستقرار	استراتيجي المنظمة	حجرف مبارك سعود الحجرف (2011)	27/ اثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية " دراسة حالة علي المصارف التجارية الكويتية"

ملحق رقم 3:

جدول رقم (1.5) قائمة محكمي الاستبائية

الرقم	الاسم	العنوان
1	د.مزاهر عبد الرحيم نصر خيرى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية- قسم ادارة الاعمال
2	د.لمياء بكرى محمود	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية- قسم ادارة الاعمال
3	د.اميرة علي خيرى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية- قسم سكرتارية
4	د.سناء جاد الله	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية- استاذ مساعد

ملحق رقم 4:

بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم إدارة الأعمال



إستمارة الحصول علي معلومات



معلومات عن الرئاسة	
	عدد الفروع
	عدد نواب المدراء
	عدد رؤساء الأقسام و المديریات
معلومات عن الفروع	
	عدد الفروع في ولاية الخرطوم
	عدد المدراء في كل فرع
	عدد نواب المدراء في كل فرع
	عدد رؤساء الأقسام في كل فرع