



The Role of Multicultural Marketing in Reducing Organizational Rigidity the Mediating Role of Digital Human Resources Management: An analytical study of a sample of Karbala Cement Factory employees

Muntadhar Zuhair Hassan Al-Ziyadi ¹, Idris Muhammad Ali Jabir ², Ahmad Muhammad Redha Abdul Rasul ³

دور التسويق متعدد الثقافات في الحد من الجمود المنظمي الدور الوسيط لا داره الموارد البشرية الرقمية
دراسة تحليلية لعينة من موظفي معمل اسمنت كربلاء

منتظر زهير حسن الزيايدي¹، ادريس محمد علي جبير²، احمد محمد رضا عبد الرسول³

1. University of Kerbala, College of Medicine, Iraq, Karbala city, muntadhir.z@uokerbala.edu.iq
2. University of Kerbala Presidency, Iraq, Karbala city, idrees.m@uokerbala.edu.iq
3. University of Kerbala, College of Physical Education and Sports Sciences, Iraq, Karbala city, Ahmed.mommed@uokerbala.edu.iq

1 جامعة كربلاء، كلية الطب، العراق، كربلاء muntadhir.z@uokerbala.edu.iq

2 رئاسة جامعة كربلاء، العراق، كربلاء idrees.m@uokerbala.edu.iq

3 جامعة كربلاء، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق، كربلاء Ahmed.mommed@uokerbala.edu.iq



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 28/2/2025

Accepted : 12/3/2025

Available online: 5/6/2025

Keywords: Multicultural marketing, organizational inertia, digital human resource management.

تاريخ الاستلام: 2025/2/28

تاريخ قبول النشر: 2025/3/12

تاريخ النشر: 2025/6/5

الكلمات المفتاحية: التسويق المتعدد الثقافات، الجمود التنظيمي، إدارة الموارد البشرية الرقمية.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i84.3705>

The research aims to demonstrate the role of multicultural marketing in reducing organizational stagnation and through the mediating role of digital human resources management, applied to a sample of workers in Karbala Cement Factory. The questionnaire was used as a tool to collect data, which included (118) valid questionnaires for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.25) was used to test hypotheses and statistical description of the sample. The research reached a set of conclusions, the most important of which is that multicultural marketing makes a big difference in attracting the brand, increasing sales and diversifying the audience, which in turn improves the efficiency of the organization, supports its activities and motivates workers from senior management to the bottom of the pyramid.

Citation: Al-Ziyadi, Muntadhar Zuhair Hassan, Jabir, Idris Muhammad Ali, Abdul Rasul, Ahmad Muhammad Redha. (2025). The Role of Multicultural Marketing in Reducing Organizational Rigidity the Mediating Role of Digital Human Resources Management: An analytical study of a sample of Karbala Cement Factory employees, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(84), 39- 55.

الاقتباس: الزيايدي، منتظر زهير حسن، جبير، ادريس محمد علي، عبد الرسول، احمد محمد رضا. (2025). دور التسويق متعدد الثقافات في الحد من الجمود المنظمي الدور الوسيط لا داره الموارد البشرية الرقمية: دراسة تحليلية لعينة من موظفي معمل اسمنت كربلاء، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(84)، 39- 55.

المستخلص

يهدف البحث لبيان دور التسويق متعدد الثقافات في الحد من الجمود المنظمي من خلال الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الرقمية بالتطبيق على عينة من العاملين في معمل اسمنت كربلاء وكانت متغيرات البحث تشمل (التسويق متعدد الثقافات، الجمود المنظمي، إدارة الموارد البشرية الرقمية)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي شملت على (118) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) لاختبار الفرضيات والوصف الاحصائي للعينة، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ان التسويق متعدد الثقافات يحث فرقا كبيرا في جذب العلامة التجارية وزيادة المبيعات وتنوع الجمهور والتي بدورها تحسن من كفاءة المنظمة ودعم أنشطتها وتحفيز العاملين بدءا من الإدارة العليا وحتى اخر الهرم، كما حثت التوصيات بانه يتوجب على المنظمة قبل اللوج الى السوق المتعدد الثقافات النظر المتعمق في البحوث والدراسات التي تجرى حول السوق العالمية ووضع سيناريو متكامل لمواجهة التحديات واستغلال الفرص و اجراء اجتماعات وتبادل الأفكار و التركيز على المنتوجات ذات الجودة والتي تلبي حاجة السوق لتحقيق اقصى استفادة.

1. المقدمة Introduction

يعد تفاعل السوق مع الاقتصاديات العالمية ضرورة ملحة في الوقت الحالي بسبب اختلاف الطلب بما يتلاءم مع حاجة الزبون ومن هذا المنطلق تكونت فكرة البحث الذي اتخذ مجموعة من المفاهيم المهمة والحديثة في إدارة الاعمال بشكل عام والتسويق بشكل خاص والتي تحتاج الى التحليل والدراسة بشكل مستمر لمواكبة التطورات التي يشهدها السوق العالمي، والذي يحدث فرقا كبيرا في جذب العلامة التجارية وزيادة المبيعات وتنوع الجمهور والتي بدورها تحسن من كفاءة المنظمة ، يتكون البحث الحالي من اربع مباحث تضمن المبحث الأول منهجية البحث اما المبحث الثاني فيشمل الجانب النظري والمبحث الثالث الذي يحل الجانب العملي للبحث اما المبحث الرابع فقد اشتمل على الاستنتاجات والتوصيات .

2. المنهجية Methodology

أولاً: مشكلة البحث Research problem

تشهد الأسواق العالمية في وقتنا الحاضر منافسة شديدة أدت الى قلة تنوع الجمهور لبعض المنظمات بسبب قلة المعرفة لديها ومقاومة تغيير الوضع الراهن وقلة الدافع المهني للعاملين مما تتطلب منها وضع خطط لتنشيط عملها، والحاجة الى ادخال البرامج والتقنيات الرقمية للحد من الركود الذي تعاني منه مواردها البشرية.

ومن خلال ما تمت صياغته تبرز مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي (ماهو دور التسويق متعدد الثقافات في الحد من الجمود التنظيمي ومن خلال الدور الوسيط لادارة الموارد البشرية الرقمية) ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تأثير ابعاد التسويق متعدد الثقافات بصورة معنوية على الجمود التنظيمي في المعمل المبحوث.
2. ما مستوى تأثير ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية بصورة معنوية على الجمود التنظيمي في المعمل مدار البحث.
3. ما طبيعة العلاقة المنطقية بين التسويق متعدد الثقافات والجمود التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الرقمية.

ثانياً: اهداف البحث Research objectives

1. اختبار وقياس طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيرات البحث الثلاث (التسويق متعدد الثقافات، الجمود التنظيمي، إدارة الموارد البشرية الرقمية) في المنظمة المبحوثة.
2. اختبار وقياس مستوى المتغيرات الثلاث في المنظمة المبحوثة (التسويق متعدد الثقافات، الجمود التنظيمي، إدارة الموارد البشرية الرقمية).
3. تشخيص واقع المنظمة المبحوثة في الحد من الجمود التنظيمي من خلال دور التسويق متعدد الثقافات والدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية الرقمية.

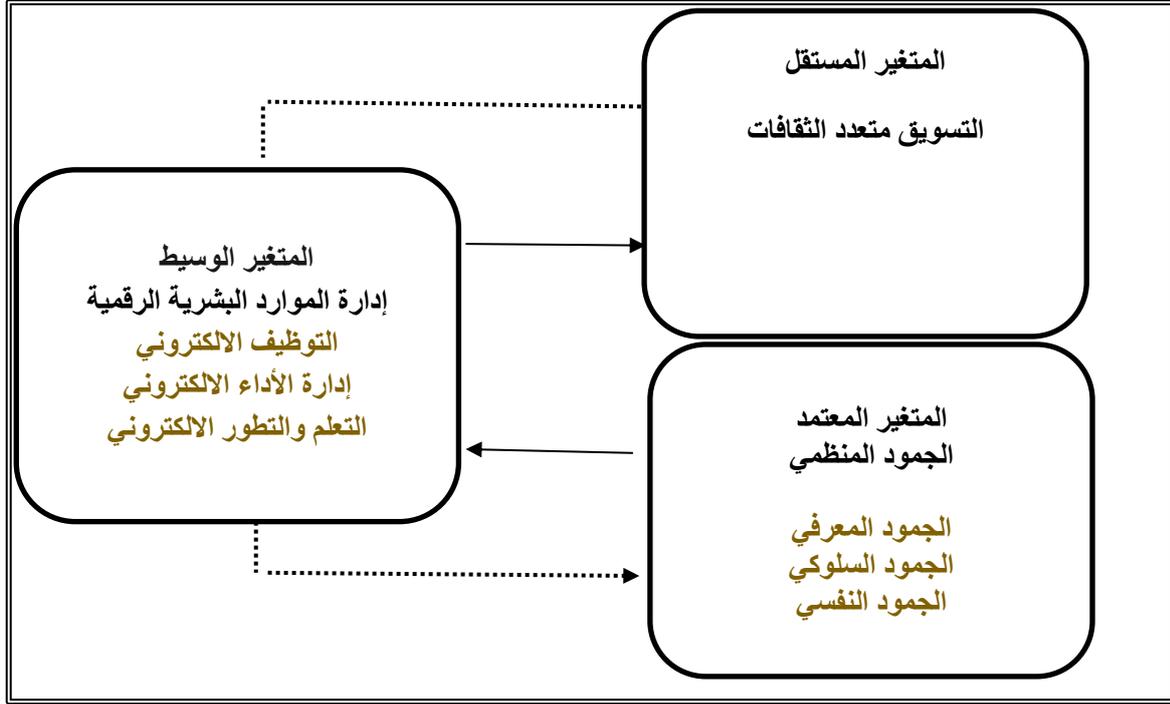
ثالثاً: أهمية البحث importance of research

1. تتأتى أهمية البحث كونه اتخذ مجموعة من المفاهيم المهمة والحديثة في إدارة الاعمال بشكل عام والتسويق بشكل خاص والتي تحتاج الى التحليل والدراسة بشكل مستمر لمواكبة التطورات التي يشهدها السوق العالمي.
2. تناول البحث متغيرات ذات أهمية في ابراز قيمة العلامة التجارية وايصالها لثقافات متنوعة من المستهلكين من خلال التسويق متعدد الثقافات.
3. يساعد البحث الحالي ومن خلال التسويق متعدد الثقافات في تعزيز القدرة التنافسية وبت روح التعاون بين العاملين في المنظمة مما يحد من الجمود الذي تعاني منه المنظمة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث Hypothetical research plan

تمت صياغة الانموذج الفرضي الذي يصور العلاقة بين المتغيرات الثلاث في ضوء المشكلة والاهداف التي تناولها البحث.

1. المتغير المستقل: يتمثل بـ (التسويق متعدد الثقافات).
2. المتغير الوسيط: يتمثل بـ (الجمود التنظيمي) وابعاده الفرعية المتمثلة بـ (الجمود المعرفي، الجمود السلوكي، الجمود النفسي).
3. المتغير التابع: يتمثل بـ (إدارة الموارد البشرية الرقمية) وابعادها الفرعية المتمثلة بـ (التوظيف الالكتروني، إدارة الأداء الالكتروني، التعلم والتطور الالكتروني).



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامسا: متغيرات البحث ومقاييسه Research variables and measures

يبين جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وفقرات كل متغير والمصادر التي تم اعتمادها كمقاييس:

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

| ت | المتغيرات | | مصادر المقياس |
|---|-------------------------------|---------------------------|--------------------|
| | الرئيسية | الفرعية | |
| 1 | تسويق متعدد الثقافات | | (James,2017) |
| 2 | الجمود المنظمي | الجمود المعرفي | (Huang et al,2013) |
| | | الجمود السلوكي | |
| | | الجمود النفسي | |
| 3 | إدارة الموارد البشرية الرقمية | التوظيف الالكتروني | (Subramanya,2020) |
| | | إدارة الأداء الالكتروني | |
| | | التعلم والتطور الالكتروني | |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سادسا: فرضيات البحث Research Hypotheses

يوجد نوعين من الفرضيات فرضية الارتباط وفرضية والتأثير وكلاهما ينطلق من مخطط البحث والاهداف وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ابعاد التسويق متعدد الثقافات بصورة معنوية في الجمود المنظمي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية بصورة معنوية في الجمود المنظمي.
3. الفرضية الرئيسية الثالثة: تتوسط إدارة الموارد البشرية الرقمية في العلاقة بين التسويق متعدد الثقافات والجمود المنظمي.

سابعا: حدود البحث Research Limits

1. الحدود المكانية: تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في معمل اسمنت كربلاء (شركة لافارج) التابعة للشركة العامة للاسمنت الجنوبية.
2. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمنية للمدة بين 2024/7/3 الى 2024/10/9.

ثامنا: مجتمع وعينة البحث Research community and sample

تمثل مجتمع البحث بموظفي معمل اسمنت كربلاء (شركة لافارج) في مدينة كربلاء المقدسة، فيما تم تحديد عينة البحث من خلال مجموعة من العاملين من الإداريين والفنيين والبالغ عددهم (123) فرداً، وبلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (123) استبانة تم استرجاع (118) استبانة كما استبعدت (5) استمارات كونها غير صالحة للتحليل، وبهذا فان نسبة الاستمارات التي تخضع للتحليل الاحصائي (96) %، والجدول (2) يبين توزيع افراد العينة وبحسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (2) خصائص عينة البحث

| المؤهل العلمي | | | | الفئة العمرية | | | | النوع الاجتماعي | |
|---------------|-------|---------|--------|---------------|-------|-------|-----------|-----------------|-----|
| بكالوريوس | دبلوم | اعدادية | متوسطة | 59-50 | 49-40 | 39-30 | اقل من 30 | انثى | ذكر |
| 33 | 35 | 29 | 21 | 23 | 20 | 49 | 26 | 6 | 112 |

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات المنظمة

3. الجانب النظري Theoretical Aspect**أولاً: التسويق متعدد الثقافات Multicultural Marketing****1. مفهوم التسويق متعدد الثقافات Concept of Multicultural Marketing**

لقد حققت التكنولوجيا تقدماً سريعاً وانتشاراً واسع النطاق يلعب دوراً رئيسياً في الوصول إلى الأسواق العالمية الجديدة، إذ طورت اعداد كبيرة من الشركات في العالم استراتيجياتها للترويج لمنتجاتها وخدماتها، حتى اصبح التسويق متعدد الثقافات مصطلح مهم في اقتصاديات دول العالم ، (Shajrawi & Khan,2020:16)، يرى (Demangeot,2015:119) ان الأسواق المتعددة الثقافات هي مناطق تجمع، في نفس الوحدة من الفضاء، المسوقين والمستهلكين والعلامات التجارية من العديد من الثقافات المختلفة، إذ عرفه (Hoang et al,2019:135) "بأنه سلوك شركة لتخطيط وتسعير وترويج ودفع خط من السلع والخدمات للعملاء أو المستخدمين في أكثر من دولة لتحقيق الربح" ، ويشتمل على تسويق الصادرات والتسويق المحلي والتسويق المتعدد الجنسيات والتسويق العالمي، ولكل مجال تسويق أوار مختلفة في استراتيجية الأعمال متعدد الثقافات، مما سيلتقط احتياجات العملاء لمساعدة الشركات على توجيه كيفية إنتاج المنتجات ، وأضاف (Czinkota & Ronkainen,2007:3) ان التعريف الذي تبنته الجمعية الأمريكية للتسويق يستخدم كأساس لتعريف التسويق متعدد الثقافات إذ تم تعريفه بأنه "العملية المتعددة الجنسيات التي تتضمن التخطيط وتنفيذ تصور وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات بهدف خلق تبادلات تلبية الأهداف الفردية والتنظيمية".

2. اهمية التسويق متعدد الثقافات importance of multicultural marketing

تكون شركات التسويق في السوق متعددة الثقافات مملوكة ومدارة من قبل أشخاص من خلفيات عرقية مختلفة يتعايشون مع طموح التعرف على احتياجات المستهلكين وتلبيتها، وفي الوقت نفسه، يتمتع المستهلكون بفرصة التفاعل مع بعضهم البعض والتسوق واتخاذ خياراتهم الاستهلاكية وفقاً لتفاعلاتهم وتجاربهم مع المسوقين من مختلف الثقافات (Jamal, 2003:1601)،

ثانياً: الجمود المنظمي Organizational Rigidity**1. مفهوم الجمود المنظمي Concept of Organizational Rigidity**

يأتي "الجمود" من الكلمة اللاتينية، iners، والتي تعني خامل وبطيء، مما يعني أن الجمود المنظمي هو ظاهرة راکدة للمنظمة، ويعكس الحالة المستقرة بشكل مفرط للمنتجات وطرق الإنتاج وسياسات المنظمة (Moradi,2021:173)، استخدم مفهوم جمود المنظمة نظرية علم البيئة التنظيمية لشرح النظام المعقد بين المنظمات وبيئتها والظواهر التي لا تتغير فيها المنظمات بسهولة عند مواجهة التغيرات البيئية (Huang & Chen,2013:978) يعتبر بعض الباحثين الأوائل الجمود بمثابة ركود في المنظمة في حين يعتبره بعض الباحثين الآخرين بمثابة قوة مقاومة للتغيير (Majid ET AL,2011:383)، كما تم استخدام مصطلح "الانحراف الاستراتيجي" لمفهوم الجمود وتشير هذه الظاهرة إلى موقف تتغير فيه البيئة بسرعة ولكن استراتيجية المنظمة تقبل في مواكبتها، كما وصف (Kafchehi, 2012:387) الجمود المنظمي بأنه مقاومة المنظمة لإجراء التحولات وعدم قدرتها على الاستجابة السريعة والفعالة للتغيير، لتعزيز ممارسات

الإدارة الحالية مع توليد قوة أو زخم للحفاظ على الوضع الراهن (Roodt,2003:1) اذ عرفه (Zhen,2021:52) بأنه "زيادة احتمالية استمرار المنظمات في العمل بالطريقة المعتادة، بدلاً من الاستجابة لتغيرات البيئة أي أنه إذا كانت المنظمة تعاني من جمود هيكلي أو استراتيجي قوي، فإنها ستقاوم التعديل التكتيكي وفقاً لتغيرات البيئة الخارجية" لذلك، فإن التكيف التنظيمي سيكون له تأثير على الخصائص التنظيمية الحالية، بما في ذلك إجراءات التشغيل الروتينية، والهيكل التنظيمي، وطرق تخصيص الموارد، وإجراءات صنع القرار، وبالتالي يتسبب في ارتداد الجمود المشترك للمطلعين ومقاومته وعليه، فإن المنظمة لا تقوم بإجراء تغييرات تكيفية ذاتية، بل تتغير تدريجياً أو يتم القضاء عليها في عملية التطور الطبيعية ويتفق معه (Ibrahim,2024:327) اذ عرف الجمود المنظمي بأنه "ميل المنظمة إلى الالتزام بالروتين في العمل بدلاً من الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة"، بينما عرفه (Shimizu & Hitt,2005:52) بأنه "مفهوم شامل يشمل الالتزامات الشخصية والاستثمارات المالية والآليات المؤسسية التي تدعم الطريقة الحالية في القيام بالأشياء"

2. أهمية الجمود المنظمي **importance of organizational Rigidity**

يجب أن يكون الجمود المنظمي إيجابياً وسلبياً على بقاء المنظمة وأدائها، من الناحية الإيجابية، تعزز المنظمات ذات الجمود الهيكلي الإنتاجية الموثوقة والفعالة، ولكن القدرة قد تتحول إلى جمود، فقد تفشل العديد من المنظمات الكبيرة والناجحة في الاستجابة للتغيرات البيئية والضغط، وخاصة عندما تدرك المنظمات التهديد الخارجي أو الفرصة وتتخذ إجراءات للتغيير، كما قد تفشل في تنفيذ عملية التغيير (Tsai,2007:1)، وأضاف (Airikkala,2021:32) أن هذا لا يعني أن المنظمات لن تتغير أبداً، بل إن الجمود العالي يؤدي إلى تحديات لمواكبة التغيرات في البيئة الخارجية، كما يمكن للجمود الروتيني ان يوفر إمكانية استكشاف كيفية تنفيذ التنبؤ التنظيمي على المستوى الجزئي في الوقت المناسب.

3. ابعاد الجمود المنظمي **Dimensions of organizational Rigidity**

1. الجمود المعرفي: يشير الجمود المعرفي إلى صرامة الأطر المعرفية المختلفة التي تضعف قدرة المنظمة على استشعار التغيرات والتكيف معها، ان ذلك يتعلق بإعادة التوجيه الاستراتيجي، وكيف يحتاج المديرون إلى مواجهة المشاكل والعملاء وجهاً لوجه (Airikkala,2021:35.1,1;t;gvylyh8uj)، وبين (Kafchehi ,2012:387) أن جمود المعرفة ينقسم إلى بنيتين هما جمود التعلم وجمود الخبرة، يتم تعريف جمود التعلم على أنه عدم بذل أي جهد لتعلم أفكار جديدة ونهج لحل المشكلات الجديدة ويتم تعريف جمود الخبرة على أنه اللجوء إلى الخبرة والمعرفة السابقة لحل المشكلات الجديدة .
2. الجمود النفسي عادة ما يقاوم أعضاء المنظمة التغييرات بغض النظر عن مدى ضرورتها، وعادة ما تؤدي مقاومة أعضاء المنظمة للتغيير إلى الجمود النفسي (Moradi,2021:173)، في مجال علم النفس، يشير (Gao et al,2020: 274) إلى ان تأثير الجمود يعني دلالة الجمود النفسي أو العادة، والتي تمثل سيناريو سلوكي تلقائي، بحكم ماسبق، لا يمكن للجمود النفسي أن يمثل إلا الميول غير العقلانية للاختيار الأصلي ومقاومة التغيير.
3. الجمود السلوكي: قد لا توفر المنظمة الراكدة فرصاً للنمو أو التقدم، مما قد يؤدي إلى عدم المشاركة الفعالة للموظفين وانخفاض الروح المعنوية بينهم (AL-Hisnawi,2023:251).

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية الرقمية **Digital Human Resource Management**

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية **Concept of Digital Human Resource Management**

إدارة الموارد البشرية الرقمية هي تصميم وتطوير وتطبيق تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن دعم الأفراد والمجموعات في أدائهم المشترك لأنشطة الموارد البشرية (Aityassine & Al-Ajlouni,2022:754) اذ يرى (Halid et al,2020:97) ان في عالم الأعمال، تعمل التقنيات الرقمية على تحويل كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية من جذب وتوظيف موظفين جدد، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء والتعويض والمكافأة، اذن فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية تدير بشكل أساسي جميع أعمال إدارة الموارد البشرية من خلال التكنولوجيا والتطبيقات والإنترنت، عرفها (Hawary et al,2020:44) بانها "عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم شخصين على الأقل أو أكثر للمشاركة في القيام بأنشطة الموارد البشرية" كما عرفها (Zafar,2021:22) على أنها "مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تتضمن جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة عبر المنظمة وداخلها للإدارة المستهدفة والموظفين" وقد أوضح (Parry Metal: 2007:3) بان الموارد

البشري الرقمية طريقة لتنفيذ إجراءات واستراتيجيات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال الدعم المباشر والواعي المبني على تقنيات الويب، وحدد (Atiyah, & Turki, 2024: 5) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية إذ ان هنالك عدد من المزايا التي يمكن أن توفرها إدارة الموارد البشرية الرقمية للشركات المعاصرة، ومن أبرزها رضا العاملين وتوفير فرصة المشاركة والتدريب بطريقة تساعد على تقليل التكاليف الإدارية ودعم الأقسام الأخرى ومن ثم تنفيذ استراتيجية المنظمة.

2. أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية Importance of digital human resource management
لا يمكن للطرق التقليدية للتجنيد والاختيار الوصول إلى جغرافية واسعة تضم ملايين الأشخاص في وقت واحد، ومع ذلك، جعلت التكنولوجيا التوظيف أكثر كفاءة وفعالية لتوزيع المعلومات بشكل أكثر جاذبية (Varadaraj & Al Wadi, 2021: 45)، لذا فإن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تعتبر حلاً متقدماً للمنظمات العاملة الحديثة التي توفر الدعم الكامل لتطبيقات الإنترنت لإدارة جميع العمليات والأنشطة والبيانات والمعلومات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها حل موثوق وسهل التعلم والاستخدام، كما يمكن أن تساهم في الإدارة الفعالة وتطوير هذه الموارد القيمة (Hawary et al, 2020: 44).

3. ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية Dimensions of digital human resources management

- 1. التوظيف الإلكتروني:** يشير التوظيف الإلكتروني إلى نشر الوظائف الشاغرة على موقع الويب الخاص بالمنظمة أو موقع التوظيف عبر الإنترنت والسماح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً (Aityassine & Al Wadi, 2022: 754)، ويؤكد (Tripathi & SINGH, 2017: 2) ان جودة الموارد البشرية في المنظمة تعتمد على النجاح في عملية التوظيف إلى حد كبير كما اكد على أهمية القوى العاملة الموهوبة حيث ان "في عصر المنافسة، يتناسب نمو أي منظمة مع نمو مواهبها"، يتضمن التوظيف الإلكتروني نشر الوظائف واختيار المرشحين من خلال موقع المنظمة أو مواقع منظمات التوظيف الأخرى، ساعد استخدام الإنترنت بدلاً من طرق التوظيف التقليدية في تحقيق العديد من المزايا لكل من المديرين والمتقدمين مثل تقليل الوقت الضائع، وإلغاء الحواجز الجغرافية للمتقدمين، وإرسال واستقبال عدد كبير من الطلبات في نفس الوقت، وترتيب الطلبات حسب الحدثة، وتحسين جودة الموظفين (Hawary et al, 2020: 246)
- 2. إدارة الأداء:** يصبح محتوى العمل رقمياً من خلال استخدام التكنولوجيا في نشاط العمل ووظيفة الإدارة، إذ تحتاج المنظمات إلى دمج العناصر الرقمية في عمليات العمل وتعديل العمل اليدوي الروتيني إلى عمل رقمي كما تحتاج المنظمات أيضاً إلى استخدام الأدوات والوسائط الرقمية للتواصل مع الموظفين، يحتاج العمل والمهام في المنظمة أيضاً إلى التنظيم رقمياً (Halid et al, 2020: 97)، واكد (Varadaraj & Al Wadi, 2021: 46) ان العمل في المنظمة شهد تحولاً هاماً باستخدام المنصة الرقمية في الأعمال وكذلك في الإدارة، إذ يجب على كل منظمة في هذا السيناريو الحالي دمج الرقمنة في العمل مما سيساعد في تقليل العمل اليدوي.
- 3. التعلم والتطور:** يتضمن ذلك التخطيط وتنفيذ واستخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل معالجة الرواتب والمكافآت والتعويضات وإدارة الأداء والتدريب والتطوير وما إلى ذلك كما ان هناك تحول هام بعيداً عن برامج الموارد البشرية التقليدية نحو الأنظمة الحديثة مثل الأنظمة المستندة إلى السحابة. في الأونة الأخيرة، تنتقل تطبيقات الموارد البشرية إلى الأجهزة المحمولة وقد تنتقل إلى منصات محمولة في المستقبل، إذ تعمل تطبيقات الأجهزة المحمولة على تسهيل اتخاذ القرار وتحليلات قياس وتوقع أداء الموظفين والموظف في الوقت الفعلي عبر الحدود وفي المناطق الجغرافية البعيدة (Halid et al, 2020: 97)، وقد عرف (Hawary et al, 2020: 246) التعلم الإلكتروني بأنه "البيئة التي يحدث فيها التدريب والتعلم من خلال مجموعة من المهارات والتقنيات التي يمكن تعزيزها باستخدام تكنولوجيا الكمبيوتر" ويشمل هذا التعريف مجالات متنوعة مثل، استخدام تكنولوجيا جديدة في بيئة التدريب التقليدية، وتمكين المتعلمين من الدراسة الذاتية باستخدام برامج التدريب المطورة للتعلم من خلال الكمبيوتر، واستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة.

4. الجانب العملي practical side

اولاً: تحليل البيانات Data analysis

1. التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory factor analysis

أ. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية

حقق متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية وبحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) (PCA) وطريقة فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) ثلاثة ابعاد و (12) فقرة، علماً ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية المجتمع بلغت قيمته (0.87) وتعد هذه القيمة اعلى من القيمة المقبولة للمقياس والمحددة بـ (0.50) (Kaiser:1974). اما فيما يخص قيمة اختبار (Bartlett's) فلقد كانت (1749) بدرجة حرية (195) عند مستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (3) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية

| Alpha Chronbach's | التعلم والتطور الالكتروني | ادارة الاداء الالكتروني | التوظيف الالكتروني | الاسئلة |
|-------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|
| 64.0 | | | 069.5 | 1 |
| | | | 034.5 | 2 |
| | | | 045.6 | 3 |
| 73.0 | | | 099.5 | |
| | | 025.5 | | 4 |
| | | 099.7 | | 5 |
| 77.0 | | 043.5 | | 6 |
| | | .7710 | | |
| | 0.651 | | | 7 |
| | 2017. | | | 8 |
| | 0.663 | | | 9 |
| | 0455. | | | |
| 0.87 | 67.46% | | | النسبة التراكمية % |

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss23

اذ بين الجدول أعلاه ان التحليل العاملي الاستكشافي لم يعمل على حذف أي بعد من ابعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية، لذا سيتم اعتماد جميع الابعاد في التحليلات الإحصائية القادمة.

ب. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسويق متعدد الثقافات

اذ حقق البناء الاستكشافي لمتغير التسويق متعدد الثقافات وحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) (PCA) واسلوب فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) بعدا احاديا بواقع 13 سؤال، اذ ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية المجتمع بلغت قيمته (0.93) وهذه القيمة تعد مقبولة لانها اعلى من القيمة المحددة للمقياس والبالغة (0.50) (Kaiser:1974). اما فيما يتعلق بقيمة اختبار (Bartlett's) فقد كانت (2447) بدرجة حرية (271) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (4) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير التسويق متعدد الثقافات

| Alpha Chronbach's | تسويق متعدد الثقافات | الأسئلة |
|-------------------|----------------------|---------|
| 0.93 | 0.636 | 1 |
| | 0.503 | 2 |
| | 0.706 | 3 |
| | 0.722 | 4 |
| | 0.580 | 5 |
| | 0.692 | 6 |
| | 0.709 | 7 |
| | 0.592 | 8 |
| | 0.620 | 9 |
| | 0.723 | 10 |
| | 0.650 | 11 |
| | 0.590 | 12 |

| | |
|--------|--------------------|
| 0.647 | 13 |
| %66.14 | النسبة التراكمية % |

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss 23

اذ يتبين من الجدول أعلاه ان التحليل العاملي الاستكشافي لم يقم بحذف اي فقرة من فقرات التسويق متعدد الثقافات وعلية سيتم اعتماده كمتغير احادي البعد بواقع 13 فقرة.

ج. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجمود المنظمي

حقوق البناء الاستكشافي لمتغير الجمود المنظمي وبحسب طريقة المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) (PCA) واسلوب فيرمكس للتدوير المتعامد (Orthogonal Rotation – Varimax) ثلاثة ابعاد و (12) فقرة، اذ ان مقياس (Kaiser-Meyer-Olkin) لكفاية المجتمع بلغت قيمته (0.91) وهذه القيمة تعد مقبولة لأنها اعلى من القيمة المحدده للمقياس والتي تبلغ (0.50) , (Kaiser:1974). اما فيما يخص قيمة اختبار (Bartlett's) فقد كانت (2445) بدرجة حرية (275) ومستوى معنوية ($P < 0.001$).

جدول (5) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الجمود المنظمي

| Alpha Chronbach's | الجمود النفسي | الجمود السلوكي | الجمود المعرفي | الأسئلة |
|-------------------|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 0.81 | | | 620.6 | 1 |
| | | | 0.713 | 2 |
| | | | 0.716 | 3 |
| | | | 0.512 | 4 |
| 0.86 | | 0.770 | | 5 |
| | | 0.682 | | 6 |
| | | 0.519 | | 7 |
| | | 0.682 | | 8 |
| 0.85 | 0.610 | | | 9 |
| | 0.713 | | | 10 |
| | 0.660 | | | 11 |
| | 0.560 | | | 12 |
| 0.91 | %65.14 | | | النسبة التراكمية |

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج spss 23

اذ يتبين من جدول (5) ان التحليل العاملي الاستكشافي لم يقم بحذف أي بعد من ابعاد الجمود المنظمي من التحليل، وعليه سيتم اعتماد كل الابعاد في التحليلات الإحصائية القادمة.

2: اختبار توزيع البيانات Data distribution test

قام الباحث بإخضاع اداة القياس (الاستبيان) لعدد من الاختبارات التي يعتقد انها ضرورية لضمان دقة البيانات التي تم الحصول عليها، مما يؤدي الى تحقيق دقة في النتائج التي سيتم الوصول اليها فيما بعد، مما يعكس على دقة الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث. ومن اجل تحديد نوع الاختبارات الإحصائية التي سيخضع اليها الباحث البيانات عليها، وهل تعد اختبارات معلميه او لا معلميه، لجئ الباحث الى اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) الذي يجب ان يكون عند مستوى معنويه أكبر من (5%)، كما حدده (Field,2009:139) , ولأجل بيان فيما إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، تم احتساب قيم (Z) لكل من الالتواء (Skewness)، والتفرطح (Kurtosis)، فاذا كانت هذه القيم محصورة بين ($1.96 \pm$)، عند اذن فان المتغير يتبع التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

| مستوى معنوية اختبار Kolmogorov-Smirnov | Kolmogorov-Smirnov | Z | Std. Error | Kurtosis | Z | Std. Error | Skewness | البعد |
|--|--------------------|------|------------|----------|-------|------------|----------|-------------------------------|
| 120.2 | 750.0 | 40.8 | 320.4 | 45-0.3 | 91-1. | 300.2 | 41-0.2 | ادارة الموارد البشرية الرقمية |

| | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|----------------------|
| 200. | 0.070 | -1.65 | 0.432 | -0.752 | -0.42 | 0.223 | -0.158 | تسويق متعدد الثقافات |
| 0.173 | 0.064 | -1.95 | 0.432 | -0.823 | -0.54 | 0.224 | -0.147 | الجمود المنظمي |

المصدر: إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss. اذ يتبين من الجدول أعلاه خضوع جميع ابعاد البحث للتوزيع الطبيعي مما يجعلها مؤهلة للتحلي ضمن الاختبار المعلمي

3. التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية:

لقد تم قياس هذا المتغير في ثلاثة ابعاد فرعية هي (التوظيف الإلكتروني (4) فقرات، ادارة الاداء الإلكتروني (4) فقرات، التعلم والتطور الإلكتروني (4) فقرات). اذ يتضح من الجدول (6) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الجدول (7) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (7) اتضح انها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (12) فقرة.

جدول (7) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية

| المسارات | الاوزان المعيارية | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية |
|-----------|---------------------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|
| ER1 <--- | التوظيف الالكتروني | .662 | 1.000 | | |
| ER2 <--- | التوظيف الالكتروني | .681 | .941 | .165 | 5.739 *** |
| ER3 <--- | التوظيف الالكتروني | .788 | .925 | .145 | 6.406 *** |
| ER4 <--- | التوظيف الالكتروني | .719 | 1.036 | .131 | 7.990 *** |
| EPM1 <--- | ادارة الاداء الالكتروني | .832 | 1.000 | | |
| EPM2 <--- | ادارة الاداء الالكتروني | .828 | .940 | .096 | 9.930 *** |
| EPM3 <--- | ادارة الاداء الالكتروني | .906 | 1.076 | .095 | 11.419 *** |
| EPM4 <--- | ادارة الاداء الالكتروني | .765 | 1.002 | .117 | 8.596 *** |
| ELD1 <--- | التعلم والتطور الالكتروني | .810 | 1.000 | | |
| ELD2 <--- | التعلم والتطور الالكتروني | .843 | 1.170 | .122 | 9.694 *** |
| ELD3 <--- | التعلم والتطور الالكتروني | .845 | 1.106 | .115 | 9.725 *** |
| ELD4 <--- | التعلم والتطور الالكتروني | .813 | .886 | .097 | 9.210 *** |

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تسويق متعدد الثقافات

لقد تم قياس هذا المتغير كونه احادي البعد، اذ يتضح من الجدول (8) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الجدول (8) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (8) اتضح انها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير التسويق متعدد الثقافات هو احادي البعد بواقع (13) فقرة.

جدول (8) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تسويق متعدد الثقافات

| المسارات | الاوران المعيارية | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية | | |
|----------|-------------------|------------------------|----------------|---------------|----------------|-------|-----|
| MM1 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .561 | 1.000 | | | |
| MM2 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .782 | .951 | .145 | 5.749 | *** |
| MM3 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .832 | .987 | .147 | 5.687 | *** |
| MM4 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .762 | .945 | .153 | 5.345 | *** |
| MM5 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .546 | .937 | .161 | 4.981 | *** |
| MM6 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .634 | .881 | .143 | 4.879 | *** |
| MM7 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .782 | .912 | .149 | 5.661 | *** |
| MM8 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .566 | .981 | .147 | 5.734 | *** |
| MM9 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .688 | .936 | .155 | 5.675 | *** |
| MM10 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .723 | .976 | .168 | 4.892 | *** |
| MM11 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .745 | .873 | .163 | 5.348 | *** |
| MM12 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .765 | .896 | .142 | 5.681 | *** |
| MM13 | <--- | التسويق متعدد الثقافات | .699 | .987 | .151 | 4.992 | *** |

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ج. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجمود المنظمي:

لقد تم قياس هذا المتغير في ثلاثة ابعاد فرعية هي (الجمود المعرفي (4 فقرات، الجمود السلوكي (4 فقرات، الجمود النفسي (4 فقرات، اذ يتضح من الجدول (8) ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (0.40) كما هي مبينة في الجدول (م) وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () اتضح انها أكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها , أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الجمود المنظمي يقاس بثلاثة ابعاد فرعية بواقع (12) فقرة.

جدول (9) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الجمود المنظمي

| المسارات | الاوران المعيارية | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | مستوى المعنوية | | |
|----------|-------------------|-------------------|----------------|---------------|----------------|--------|-----|
| CR1 | <--- | الجمود المعرفي | .672 | 1.000 | | | |
| CR2 | <--- | الجمود المعرفي | .671 | .952 | .176 | 6.729 | *** |
| CR3 | <--- | الجمود المعرفي | .777 | .936 | .156 | 7.416 | *** |
| CR4 | <--- | الجمود المعرفي | .721 | 1.121 | .142 | 6.980 | *** |
| BR1 | <--- | الجمود السلوكي | .732 | 1.000 | | | |
| BR2 | <--- | الجمود السلوكي | .839 | .951 | .105 | 8.940 | *** |
| BR3 | <--- | الجمود السلوكي | .915 | 1.161 | .106 | 10.429 | *** |
| BR4 | <--- | الجمود السلوكي | .776 | 1.113 | .128 | 9.586 | *** |
| PR1 | <--- | الجمود النفسي | .821 | 1.000 | | | |
| PR2 | <--- | الجمود النفسي | .854 | 1.181 | .133 | 8.684 | *** |
| PR3 | <--- | الجمود النفسي | .856 | 1.117 | .126 | 8.735 | *** |
| PR4 | <--- | الجمود النفسي | .824 | .897 | .089 | 9.221 | *** |

المصدر: مخرجات البرنامج (Amos V.23)

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث Descriptive analysis of research variables

بهدف التعرف الى اي مدى تتوافر متغيرات البحث في مجتمعه (معمل اسمنت كربلاء) قام الباحث بتحليل استجابات افراد عينة البحث فيما يخص اسئلة (ادارة الموارد البشرية الرقمية، تسويق متعدد الثقافات، الجمود المنظمي) من حيث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية والتي يمكن عرضها كما في الوصف والجدول (10) ادناه:

الجدول رقم (10) الاوساط الحسابية الموزونة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمتغيرات البحث

| المتغير | البعد | الوسط الحسابي الموزون | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|---|---------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|
| ادارة الموارد البشرية الرقمية | التوظيف الالكتروني | 3.51 | 1.23 | 35 |
| | ادارة الاداء الالكتروني | 3.71 | 1.22 | 32.8 |
| | التعلم والتطور الالكتروني | 3.26 | 1.29 | 39.5 |
| بعد ادارة الموارد البشرية الرقمية بشكل اجمالي | | 3.65 | 1.31 | 35.8 |
| التسويق متعدد الثقافات | احادي البعد | 3.76 | 1.24 | 32.9 |
| الجمود المنظمي | الجمود المعرفي | 2.99 | 1.14 | 38.1 |
| | الجمود السلوكي | 2.89 | 1.10 | 38 |
| | الجمود النفسي | 2.97 | 1.113 | 37.4 |
| بعد الجمود المنظمي بشكل اجمالي | | 2.95 | 1.16 | 35.8 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

1. المتغير المستقل ادارة الموارد البشرية الرقمية**The independent variable is digital human resource management.**

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية وابعادها اجمالياً، اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير ادارة الموارد البشرية الرقمية والذي يقاس بثلاثة ابعاد ، اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا المتغير (3.65) وبلغ الانحراف المعياري (1.131) وبلغ معامل الاختلاف (35.8%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير ادارة الموارد البشرية الرقمية قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة. وفيما يلي وصف لأبعاده الفرعية

أ. التوظيف الالكتروني: حقق بعد التوظيف الالكتروني وسط حسابي موزون بلغ (3.51). وهذا يعني ان المنظمة المبحوثة تعمل على اعتماد اساليب التوظيف الالكترونية لتسهيل عمل المنظمة والحصول على احتياجها من الموارد البشرية بشكل أسرع، لان معدل اجابات افراد العينة المبحوثة كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). ويلاحظ ان هناك تشتت بين اجابات المجتمع حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.23).

ب. ادارة الاداء الالكتروني: حقق هذا البعد وسط حسابي موزون بلغ (3.71). وهذا يعني ان المنظمة عينة البحث تعتمد على قياس الاداء بشكل الكتروني لانه يعطي تقيماً دقيقاً لعمل المنظمة كما يسرع من عملية تقييم الموظفين بكفاءة وفاعلية، لان معدل اجابات افراد المنظمة عينة البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وهنا يلاحظ ان هناك تشتت في اجابات مجتمع البحث حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.22).

ت. التعلم والتطور الالكتروني: يشير الجدول المذكور انفاً الى ان بعد التعلم والتطور الالكتروني حقق وسط حسابي موزون بلغ (3.26). وهذا يدل على ان المنظمة عينة البحث، وفرت لعمالها برامج ودورات تدريبية داخلية لتطوير مهاراتهم وتحقيق ردود فعل ايجابية اتجاه المنظمة، اذ ان معدل اجابات افراد عينة البحث كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) بقليل، الا ان هناك تشتت كبير بين اجابات المجتمع حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.24).

2. المتغير الوسيط التسويق متعدد الثقافات:

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير التسويق متعدد الثقافات، اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التسويق متعدد الثقافات والذي يكون احادي البعد ، قد بلغ الوسط الحسابي الكلي للمتغير (3.76) وبلغ الانحراف المعياري (1.24) و بلغ معامل الاختلاف (32.9%) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير التسويق متعدد الثقافات قد حاز على درجة مرتفعة من الاهمية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة ، وهذا يعني ان المنظمة المبحوث تعمل على الالتزام بالتسويق متعدد الثقافات لا جل تنويع سوق العمل الخاص بها مما يؤدي الى زيادة مبيعاتها الى المستهلكين الثقافات المتعددة .

3. المتغير التابع الجمود المنظمي

تتضمن هذه الفقرة الاحصاءات الوصفية لمتغير الجمود المنظمي وابعاده اجمالاً، اذ يظهر الجدول (10) نتائج الاحصاءات الوصفية للمتغير والذي يقاس بثلاثة ابعاد، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (2.95) وبلغ الانحراف المعياري (1.16) وبلغ معامل الاختلاف (39.5%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية الى ان متغير الجمود المنظمي قد حاز على درجة منخفضة من الاهمية حسب اجابات افراد العينة المبحوثة. وفيما يلي وصف لأبعاده الفرعية.

أ. الجمود المعرفي: ان بعد الجمود المعرفي حقق وسط حسابي موزون بلغ (2.99). وهذا يدل على ان العاملين في المنظمة يعملون على التطور والابداع من خلال جعل اهداف المنظمة هي اهداف لهم مما يؤدي الى زيادة عمليات التحفيز التي يحصلون عليها، اذ تبين ان معدل اجابات افراد مجتمع البحث كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) ، الا انه تبين وجود ضعف في الاتساق بين اجابات مجتمع البحث حول هذا البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.14).

ب. الجمود السلوكي: ان بعد الجمود السلوكي حقق وسط حسابي موزون بلغ (2.89)، وهذا يدل على ان الاجراءات الروتينية في المنظمة لا يفضلها العلمين وان المنظمة تهتم بمصالح عاملها الشخصية قبل مصالحها وتعمل على تلبية احتياجات عاملها، حيث وجد ان معدل اجابات افراد المنظمة المبحوثة كان اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3). وهذا ادى الى وجود تباين في الاتساق بين اجابات المنظمة حول هذا البعد فقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.10).

ت. الجمود النفسي: ان بعد الجمود النفسي حقق وسط حسابي موزون بلغ (2.97)، وهذا يدل على ان المنظمة المبحوثة تعمل على توفير الاستقرار للعاملين مما يقلل الجهد والارهاق الذي يصيب العاملين وبالتالي الحصول على مكان عمل ملائم، حيث ظهر ان معدل اجابات افراد مجتمع البحث كانت اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وكان هناك نوع من الاتساق بين اجابات عينة الدراسة حول البعد اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.113)

رابعاً: اختبار فرضيات البحث**1. اختبار فرضية التأثير الاولى: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في الجمود المنظمي)**

لأجل اختبار فرضيات التأثير بين المتغيرات تم اعتماد معامل الانحدار البسيط ، الذي يوضح علاقات التأثير المباشرة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، اذ يبين الجدول (11) ان نتائج اختبار الفرضية الاولى باستخدام اختبار (F) لتحديد معنوية الانحدار، ومعامل (R^2) التحديد لتفسير مقدار التباين الذي يحققه تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع ، و يتضح ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط بلغت (253.154) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (1%) ، مما يبين معنوية نموذج الانحدار الخاص بهذه الفرضية ، كما بلغت قيمة معامل بيتا (0.792) المعيارية ، أي ان تغير مقداره وحدة واحدة في ادارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي الى تغير ايجابي بنفس المقدار في الجمود المنظمي ، كم ان ادارة الموارد البشرية الرقمية تفسر ما يقارب 66% من التغيرات التي تظهر على الجمود المنظمي ، ويظهر ايضاً الجدول تأثير أبعاد ادارة الموارد البشرية الرقمية في الجمود المنظمي ، اذ ان البعد الاكثر تأثيراً هو بعد (التوظيف الالكتروني) بمعامل تفسير بلغ ما يقارب (59 %) ، ويأتي بالمرتبة الثانية بعد (ادارة الاداء الالكتروني) الذي يفسر ما نسبته 52% ، اما بعد التعلم والتطور الالكتروني فإنه يفسر (46%) وعلية تقبل هذه الفرضية .

الجدول (11) اختبار تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في الجمود المنظمي

| المتغيرات | اختبار F | درجة الحرية | Sig. | R ² | α | β |
|-----------------------------------|----------|-------------|------|----------------|----------|---------|
| ادارة الموارد البشرية الرقمية (X) | 253.154 | 116 | .000 | .660 | .567 | .792 |
| التوظيف الالكتروني (x1) | 185.139 | 116 | .000 | .588 | 1.227 | .766 |
| ادارة الاداء الالكتروني (x2) | 105.255 | 116 | .000 | .517 | 1.869 | .668 |
| التعلم والتطور الالكتروني (x3) | 74.456 | 116 | .000 | .464 | 1.694 | .602 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25).

2. اختبار فرضية التأثير الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في التسويق متعدد الثقافات)

اذ يظهر الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي تشير نتائج تحليل الانحدار فيها , هنالك تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى (1%) الادارة الموارد البشرية الرقمية في التسويق متعدد الثقافات , اذ بلغت قيمة معامل بيتا (806). و قيمة (F) المحسوبة بلغت (236.428) وتدل هذه النتائج على معنوية نموذج الانحدار الخاص , اما معامل التفسير (R^2) بلغت قيمته ما يقارب (65). بمعنى ان ادارة الموارد البشرية الرقمية قد تفسر ما نسبته (65%) من التغيرات الاجمالية التي تحصل في سبيل تبني التسويق متعدد الثقافات, اما على مستوى ادارة الموارد البشرية الرقمية فان نسبة التفسير تقل مع ذلك تؤكد صحة الفرضية الثانية وعلية تقبل هذه الفرضية.

الجدول (12) اختبار تأثير ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في التسويق متعدد الثقافات

| المتغيرات | اختبار F | درجة الحرية | Sig. | R ² | α | β |
|-----------------------------------|----------|-------------|------|----------------|----------|---------|
| ادارة الموارد البشرية الرقمية (X) | 236.428 | 116 | .000 | .647 | .728 | .806 |
| التوظيف الالكتروني (x1) | 172.704 | 116 | .000 | .572 | 1.363 | .754 |
| ادارة الاداء الالكتروني (x2) | 102.686 | 116 | .000 | .442 | 1.954 | .663 |
| التعلم والتطور الالكتروني (x3) | 50.781 | 116 | .000 | .282 | 2.022 | .529 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss V.25).

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في الجمود المنظمي من خلال الدور الوسيط للتسويق متعدد الثقافات

لاجل اختبار فرضية الوساطة (الفرضية الثالثة) مع بيان امكانية توسط التسويق متعدد الثقافات بين ادارة الموارد البشرية الرقمية و الجمود المنظمي , فمن الضرورة ان تمر عملية الاختبار بثلاث مراحل , المرحلة الاولى تتضمن اختبار علاقة التأثير المباشرة بين ادارة الموارد البشرية الرقمية والجمود المنظمي وتظهر النتائج في الجدول (12) وجود علاقة التأثير المباشرة ($\beta = 0.177, P < .001$) , اما المرحلة الثانية اختبار وجود تأثير للمتغير الوسيط (التسويق متعدد الثقافات) بين المتغير المستقل والمعتمد من اجل اظهار الية وساطة التأثير غير المباشر باستخدام طريقة (Hayes PROCESS Model) من اشهر الطرق المستخدمة في اختبار المتغير الوسيط , هذه الطريقة تعتبر نموذج جاهز في البرنامج الاحصائي (JASP v.0.14) , اذ يظهر الجدول التأثير غير المباشر للتسويق متعدد الثقافات بين ادارة الموارد البشرية الرقمية والجمود المنظمي ($\beta = 0.660, P < .001$) , اما المرحلة الثالثة اختبار التأثيرات الاجمالية المباشرة وغير المباشرة اذ تظهر النتائج ($\beta = 0.844, P < .001$) زيادة حجم التأثيرات بوجود الوسيط , من اجل التأكد من معنوية تأثيرات الوسيط تم استخدام (Bootstrapping) , ضمن مستوى ثقة 95% (samples) من اجل التأكد من معنوية تأثيرات الوسيط تم استخدام (with a 95% confidence interval CI 95%) كما اقترح (Preacher & Hayes, 2008) , والجدول يظهر مراحل الاختبار الثلاثة والنتائج تؤكد صحة الفرضية الثالثة (فرضية التوسط) لذا تقبل هذه الفرضية .

الجدول (13) التأثيرات المباشرة, غير المباشرة والتأثيرات الكلية بين متغيرات البحث

| Parameter estimates | | | | | | |
|--|----------|------------|---------|--------|-------|-------|
| | Estimate | Std. Error | z-value | p | Lower | Upper |
| DHRM ↓ OS | 0.177 | 0.050 | 3.429 | < .001 | 0.074 | 0.276 |
| Indirect effects | | | | | | |
| 95% Confidence Interval | | | | | | |
| | Estimate | Std. Error | z-value | p | Lower | Upper |
| DHRM ↓ MM ↓ OS | 0.660 | 0.059 | 11.124 | < .001 | 0.541 | 0.773 |
| Total effects | | | | | | |
| 95% Confidence Interval | | | | | | |
| | Estimate | Std. Error | z-value | p | Lower | Upper |
| DHRM ↓ OS | 0.844 | 0.051 | 15.968 | < .001 | 0.730 | 0.935 |
| <i>Note.</i> Delta method standard errors, normal theory confidence intervals, ML estimator. | | | | | | |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (JASP V.0.14)

4. الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

1.4 الاستنتاجات Conclusions

- يحدث التسويق متعدد الثقافات فرقا كبيرا في جذب العلامة التجارية وزيادة المبيعات وتنوع الجمهور والتي بدورها تحسن من كفاءة المنظمة ودعم أنشطتها وتحفيز العاملين بدءا من الإدارة العليا وحتى اخر الهرم.
- يسمح ادخال التقنيات في عمل المنظمة في التركيز على المهام بشكل منظم وزيادة اشراك العاملين وتشجيع الابداع وفتح الافاق مما يجعل التكيف مع الأسواق العالمية بشكل سلس واكثر نجاحا.
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في الجمود المنظمي من خلال الدور الوسيط للتسويق متعدد الثقافات.
- ان التقدم التقني الذي تشهده بعض الدول العالمية يشجع على جذب العلامة التجارية لسهولة العمليات الإدارية والتخطيط والتنفيذ مما يشجع سوق المنافسة لمختلف المنتجات.

2.4 التوصيات Recommendations

- ابتكار طرق واستراتيجيات جديدة وعدم الرضوخ للطرق التقليدية في زيادة نمو وتنوع قاعدة الزبائن خصوصا وان التكنولوجيا تعد من الطرق المبتكرة التي تتيح إيصال العلامة التجارية لأبعد حد ممكن من السوق العالمي.
- إشاعة الثقافة التنافسية في المنظمة وتفعيل نظام المكافآت ومرونة الأنظمة الإدارية للحد من الجمود وتنشيط القدرات الإبداعية والإمكانات التكنولوجية للوصول الى هيكلة متطورة ومستعدة للانتقال من السوق المحلي الى السوق العالمي.

3. قبل الولوج الى السوق المتعدد الثقافات يتوجب على المنظمة النظر المتعمق في البحوث والدراسات التي تجرى حول السوق العالمية ووضع سيناريو متكامل لمواجهة التحديات واستغلال الفرص واجراء اجتماعات وتبادل الأفكار والتركيز على المنتوجات ذات الجودة والتي تلبي حاجة السوق لتحقيق اقصى استفادة.
4. وضع برامج وخطط وتوفير الدعم للعاملين في المنظمة من خلال التحفيز المادي والمعنوي وفرص المشاركة في دعم القرارات.

المصادر References

1. Tien, N. H., Phu, P. P., & Chi, D. T. P. (2019). The role of international marketing in international business strategy. *International journal of research in marketing management and sales*, 1(2), 134-138.
2. Ahmad A . Shajrawi ,Nawab Ali Khan (2020)” International Marketing in the Modern Era” *International Research Journal*, Volume 02 Issue.
3. Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Cui, P. (2007). *International marketing*. Thomson/South-Western.
4. Jamal, A. (2003). Marketing in a multicultural world. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1599–1620.
5. Demangeot, C., Broderick, A. J., & Craig, C. S. (2015). Multicultural marketplaces. *International Marketing Review*, 32(2), 118–140.
6. Majid, A., Yasir, M. T. A. M., & Tabassum, N. (2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries. *African Journal of Business Management*, 5(2), 383
7. Huang, H.-C., Lai, M.-C., Lin, L.-H., & Chen, C.-T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977–1002.
8. Airikkala, A. (2021). *Dynamic capabilities and organizational inertia during digital transformation*. Master's Programme in Strategic Business Development, UNIVERSITY OF VAASA School of Management.
9. Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2005). What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia. *Journal of Management*, 31(1), 50-72
10. Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
11. Zhen, J., Cao, C., Qiu, H., & Xie, Z. (2021). Impact of organizational inertia on organizational agility: the role of IT ambidexterity. *Information Technology and Management*, 22(1), 53–65.

12. Gao, K., Yang, Y., Sun, L., & Qu, X. (2020). Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, 71, 272–287.
13. AL-Hisnawi, S. M., Alwan, B. M., & Abood, R. A. (2023). *The Effect of Contradictory Leader Behaviors on Organizational Stagnation Through Job Procrastination*. *Kurdish Studies*, 11(2), 247-258.
14. Roodt, G., Kinnear, C., & Erwee, R. (2003). Organisational inertia: contrasting results in Australia and South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 1-5
15. Kafchehi, P., Zamani, A., & Ebrahimabadi, F. (2012). A Model of influential factors on knowledge inertia. *Asian Journal of Business Management*, 4(4), 386-391.
16. Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020, May). *The relationship between digital human resource management and organizational performance*. In First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019) (pp. 96-99). *Atlantis Press*.
17. Varadaraj, A., & Al Wadi, B. M. (2021). A study on contribution of digital human resource management towards organizational performance. *The International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43-51.
18. Tripathi, R., & Singh, P. K. (2017, March). A study on innovative practices in digital human resource management. In *Proceedings of the National Conference "Digital transformation of business in India: Opportunities and challenges"*, Dehradun (pp. 1-13).
19. Hawary, S. I. S. A., Mohammad, A. S., Syasneh, M. S. A., Qandah, M. S. F., & Alhajri, T. M. S. (2020). Organisational learning capabilities of the commercial banks in Jordan: do electronic human resources management practices matter. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(3), 242.
20. Aityassine, F., Alsayaha, A., & Al-Ajlouni, M. (2022). The effect of electronic human resources practices on employee satisfaction in private hospitals. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 753-760.
21. Zafar, N. (2021). *The Impact Of Electronic Human Resource Management To HR Effectiveness Towards The Organizational Performance (Growing Role In Private Sector)*. *Jebv. Pk*, 1(1), 20-35.
22. Atiyah, S. T. S., & Turki, A. (2024). The impact of digital human resources management on organizational ambidexterity through human capital as an interactive variable in iraqi telecommunications companies. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 9(7), 6.
23. James II, J. P. (2017). *Multicultural marketing: an investigation into marketplace diversity across two essays*. Rutgers The State University of New Jersey, Graduate School-Newark.
24. Subramanya Srihari(2020)" *A Strategic Evaluation Of E HRM In IT And ITES Sector A Multidimensional Perspective*" CMR University, School Of Management.

| ملحق: استمارة الاستبيان | |
|--------------------------------------|--|
| تسويق متعدد الثقافات | |
| 1 | تلتزم الإدارة العليا في المنظمة بالتسويق متعدد الثقافات |
| 2 | تهتم المنظمة بتنوع القطاعات في سوق العمل. |
| 3 | تستعين المنظمة بشركات استشارية كبيرة وتقليدية لتلبية احتياجات التسويق المتعدد الثقافات. |
| 4 | ترى المنظمة أن التسويق المتعدد الثقافات أمر بالغ الأهمية لأعمالها. |
| 5 | تدرك المنظمة القيمة المالية للمستهلك. |
| 6 | تواجه المنظمة منافسين أقوى في الأسواق التي تمارس أعمالها فيها. |
| 7 | يوجد قدر كبير من المنافسة في الأسواق التي تعمل فيها. |
| 8 | تستخدم المنظمة استراتيجيات إبداعية مماثلة بين قطاعات السوق المتنوعة والعامه. |
| 9 | تحظى منتوجاتنا بشعبية كبيرة في الأسواق التي تُدار فيها. |
| 10 | يتفاعل المستهلكون بشكل إيجابي مع الاتصالات التسويقية. |
| 11 | حققت المنظمة صورة لعلامتها التجارية. |
| 12 | قامت المنظمة بتنفيذ استراتيجيات متنوعة وبشكل فعال. |
| 13 | تشهد المبيعات المتعددة الثقافات زيادة سريعة مقارنة مع المنافسين. |
| إدارة الموارد البشرية الرقمية | |
| التوظيف الإلكتروني | |
| 1 | يساعد التوظيف الإلكتروني على تبسيط عملية التوظيف |
| 2 | يجذب التوظيف الإلكتروني المتقدمين من جميع أنحاء العالم |
| 3 | يسمح التوظيف الإلكتروني بضم الموظفين الجدد بشكل أسرع |
| 4 | أصبح تنظيم المقابلات أسهل باستخدام التوظيف الإلكتروني |
| إدارة الأداء الإلكتروني | |
| 1 | تتيح خدمة إدارة الأداء الإلكتروني قياساً دقيقاً لأداء الموظف |
| 2 | إدارة المشاريع الإلكترونية تسهل تتبع تحقيق أهداف الموظفين |
| 3 | إدارة المشاريع الإلكترونية تمكن من تقييم أداء الموظفين في الوقت الفعلي |
| 4 | إدارة المشاريع الإلكترونية تمكن من تقديم اقتراحات للإجراءات التصحيحية |
| التعلم والتطور الإلكتروني | |
| 1 | تسمح برامج التعلم والتطور الإلكتروني ببرامج تدريب داخلية تفاعلية |
| 2 | تسهل برامج التعلم والتطور الإلكتروني تقييمات ما بعد التدريب |
| 3 | يضمن التعلم والتطور الإلكتروني ردود فعل متعددة المستويات. |
| 4 | يساعد التعلم الإلكتروني في تخصيص وحدات التدريب لتناسب مجموعات المهارات |
| الجمود التنظيمي | |
| الجمود المعرفي | |
| 1 | تتبع الإدارة أسلوب العمل التقليدي بدلاً من تطبيق أسلوب الإدارة بالاهداف. |
| 2 | يرفض المديرون الأفكار التي تتعارض مع افكارهم من اجل التطوير الابداعي |
| 3 | لا يوجد نظام مكافآت يشجع الافكار الابداعية |
| 4 | يمنع المديرون في المنظمة منح الصلاحيات للعاملين في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل |
| الجمود السلوكي | |
| 1 | يحتفظ العاملون بالعمل الروتيني ولا يعملون على تغييره |
| 2 | تهتم الإدارة العليا بالمصالح الشخصية أكثر من اهتمامها بماهية العمل. |
| 3 | لا تقدم المنظمة الاهتمام المطلوب لتحقيق حاجة الزبائن الذي من شأنه ان يقلل من ولاءهم تجاه المنظمة. |
| 4 | لا يمتلك قادة المنظمة حس الشعور بالمسؤولية واستخدام السلوك غير المرن من اجل فرض السيطرة على العاملين في المنظمة. |
| الجمود النفسي | |
| 1 | يشعر العاملون في المنظمة بعدم الاستقرار بسبب سوء المعاملة والتزمت في إعطاء وتنفيذ القرارات. |
| 2 | يُعرض العاملون للإجهاد والضغط وانعدام الدعم الاجتماعي مما يعرضهم لصعوبة التعامل مع مهام المنظمة. |
| 3 | لا يتناسب مكان العمل مع التحصيل العلمي والمهارات والقيمة التي يمتلكها بعض الموظفين. |
| 4 | لا تلتزم الإدارة العليا بالمنظمة بالرؤيا والرسالة والتطلعات التي من شأنها تحقيق اهداف المنظمة |