



دور إدارة الموارد البشرية الذكية في الحد التظليل الإستراتيجي للمعلومات (دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في فروع المصرف العراقي للتجارة)

ا.د علي رزاق جواد العبادي
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد
ali.alabed@uokufa.edu.iq

الباحثة: رنا مهدي ظاهر حبيب
جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد
rnaalbdly317@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى اختبار دور إدارة الموارد البشرية الذكية بأبعادها المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، جاهزية الموارد البشرية، الضغط التنافسي، جاهزية التكنولوجيا، مخاوف الامن والخصوصية، الفائدة المدركة) في الحد من التظليل الإستراتيجي للمعلومات بأبعاده المتمثلة بـ (الاخفاء، التحريف، والتناقض) في فروع المصرف العراقي للتجارة في محافظات (النجف، كربلاء، بابل)، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام المصارف بمتغيرات البحث وابعاده، اعتمد البحث المنهج (الوصفي- التحليلي)، فكان مجتمع البحث وعينته جميع العاملين في فروع المصرف والبالغ عددهم (139) موظف متخصص في العمل المصرفي، إذ كانت العينة شاملة (أسلوب الحصر الشامل)، وزع عليهم (139) استبانة خلال ثلاثة أشهر، وتم استرداد (139) استبانة، وعند التفريق كان الصالح منها (139) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي لتمثيل العينة بالكامل، وقد رُفدت الاستبانة بالمقابلات المحدودة، فيما وظّفت برامج التحليل الإحصائي (AMOS V.25- SPSS V.26) لتحليل البيانات الأولية، مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات البحث المنبثقة من التساؤلات الرئيسة، وقد أظهر التحليل الإحصائي عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الذكية في الحد من التظليل الإستراتيجي للمعلومات في المصرف العراقي للتجارة (T.B.I).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الذكية، التظليل الإستراتيجي للمعلومات، المصرف العراقي للتجارة (T.B.I).



The Role of Smart Human Resources Management in Reducing Strategic Information Shading (An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Trade Bank of Iraq Branches)

Rana Mahdi Zaher Habib
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
rnaalbdly317@gmail.com

Ali Razzaq Jiyad Al-Abadi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
ali.alabed@uokufa.edu.iq

Abstract

The current study aims to test the role of smart human resources management in reducing strategic misinformation at Trade Bank of Iraq branches (T.B.I) in Citeis (Najaf, Karbala, and Babylon), in addition to diagnosing the level of banks' interest in the research variables and their dimensions, the resarch adopted the (descriptive-exploratory) approach, and it was applied in the Trade Bank of Iraq (T.B.I) to be the population resarch.

The research population and sample were all employees in the bank's branches, numbering (139) employees specialized in banking work, as the sample was comprehensive. The researcher distributed (139) questionnaires within three months, the researcher was able to recived (139) questionnaires. Upon differentiation, (139) questionnaires were valid for statistical analysis to represent the entire sample. The questionnaire was supported by limited interviews, while statistical programs (AMOS V.25- SPSS V.26) were used to analyze the primary data.

The descriptive and statistical methods represented by to test the four hypotheses from the main questions, the statistical analysis showed a number of results was the there are effect of smart human resources management inreducing strategic misinformation in the Trade Bank of Iraq (TBI).

Keywords: *Smart Human Resource Management, Strategic Misinformation, Trade Bank of Iraq (TBI).*



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



المقدمة

تعمل المصارف العراقية في بيئة معقدة تتسم بالتحديات المصرفية الرقمية كالتحديات الإلكترونية واختراقات البيانات، فضلاً عن القيود التنظيمية التي تشنت الأنظمة التشريعية وعدم وضوح سياسات التعامل مع العمليات المصرفية، مما يحد من كفاءة الخدمات ويزيد مخاطر التضليل المعلوماتي، إذ يُعد المصرف العراقي للتجارة ركيزة حيوية للاقتصاد الوطني العراقي وواحد من أهم المصارف العربية والذي يقدم خدمات مصرفية بأداء عالي وفق رؤيته الإستراتيجية المتجددة، فضلاً عن دوره في تقديم أفضل المنتجات والخدمات المصرفية للزبائن والمواطنين لتعظيم أرباحه ملتزماً بتطبيق الامتثال للمعايير المحلية والدولية وكذلك الحاق كوارده بعجلة التطور المصرفي، مما يعزز مخاطر التضليل الاستراتيجي للمعلومات.

ومن خلال ذلك سعت المصارف الحديثة وباختلاف حجم رأس مالها وتعدد فروعها وانتشارها إلى تطبيق إدارة موارد بشرية ذكية تعتمد على التقنيات الجديدة واستراتيجيات متقدمة لاكتشاف واستقطاب وتطوير المواهب بشكل يتلاءم وروح العمل المصرفي الحديث من خلال تبنيها استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأدوات التعلم الإلكتروني، لتحسين جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بغية ادخال تحسينات في الكفاءة والأداء، وتعزيز تجربة موظفيها، ودعم اتخاذ القرار المبني على قراءة صحيحة للبيانات، فكان جذبها للكفاءات العالية باعتمادها استراتيجيات توظيف مدروسة تؤدي لتطوير تلك المواهب داخلياً من خلال اعتمادها لبرامج تدريب مستمر وتحديث مهاراتهم ومواكبة متطلبات العمل المصرفي الحديث، والاحتفاظ بهم عبر بيئة عمل تحفز على تقديم المزايا التنافسية منهاجاً لجعل المصرف بيئة جاذبة للموظف الموهوب والكفؤ بشكل فاعل وليكون تركيزها ليس مقتصرأ على الوظائف التقليدية فحسب، بل تضع تطوير وتعظيم رأس المال البشري في صميم استراتيجيتها، ما يدعم الأداء المتميز للمصرف، لتواجه تحدياً رئيساً وعقبة لذلك التوجه (التظليل الاستراتيجي للمعلومات) كونه سلاح ذا مدخلين إيجابي عندما تحافظ على لبها التقني ومواهبها، وسلبي عندما يتعلق بالدور والمهمة واسناد المناصب والتعامل مع موظفيها.

ولتفعيل دور القطاع المصرفي، من الضرورة البحث عن متغيرات تواكب التحول الرقمي وتحل المشكلات التي يعاني منها، ومن هذ المتغيرات التي سعت الدراسة إلى توظيفها إدارة الموارد



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



البشرية الذكية التي تمثل نظام جديد يعتمد على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات فضلاً عن ممارسات تستخدمها الإدارة للحد من ظاهرة التضليل الإستراتيجي للمعلومات. واجه الباحثان صعوبات عديدة، من أبرزها محدودية الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وصعوبة جمع البيانات الميدانية، فضلاً عن التحديات المتعلقة بتحليل النتائج ضمن بيئة مصرفية تختلف في هيكليتها وثقافتها التنظيمية.

ولتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه عدة محاور، إذ تتناول المحور الأول منهجية البحث، بينما يستعرض المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث تتناول الجانب العملي، حين ركز المحور الرابع على مناقشة النتائج وعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تبرز المشكلة الميدانية في المصرف العراقي للتجارة (T.B.I) بفروعه من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثان والمقابلات الشخصية مع مديري الفروع والأقسام والموظفين، وسؤالهم حول مستوى التضليل الإستراتيجي للمعلومات، لوحظ وجود ضعف في إدراكهم عن مستوى التضليل الإستراتيجي خوفاً من عوامل عدة منها تخص سياسة المصرف ومنها عوامل شخصية ومنها تتعلق بالمنافسة وأخراً بالمخاطر المعلومات المصرفية، مما دعا الباحثان للتصدي لحل المشكلة الحقيقية التي تعاني منها فروع المصرف العراقي للتجارة في (النجف، كربلاء، بابل)، وذلك من خلال تبنيها إدارة الموارد البشرية الذكية المتميزة والفريدة مما يؤدي إلى الحد من مستوى التضليل الإستراتيجي للمعلومات داخل فروع المصرف، وتقليل من ظاهرة التضليل الإستراتيجي للمعلومات، وعليه يمكن صياغة الإشكالية الميدانية على النحو الآتي:-

(أن ظاهرة التضليل الإستراتيجي للمعلومات ناتجة عن عدم توظيف ممارسات فاعلة لإدارة الموارد البشرية الذكية واكتناز مديري فروع في المصرف العراقي للتجارة للمواهب، مما أدى إلى وجود مشكلة ميدانية)، وهذا ما يشكل دافعا رئيسا "Justification" للخوض في مشكلة البحث.

ثانياً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث بما يأتي: -

أ- الأهمية على المصرف العراقي للتجارة (T.B.I)



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



- 1- تسهم في تزويد المصرف برؤية واضحة تبني دور إدارة الموارد البشرية الذكية، مما يساعد في الحد من التضليل الإستراتيجي للمعلومات وتحقيق أهدافها.
- 2- كشف مستوى التضليل الإستراتيجي للمعلومات وبما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير قدرات عاملها.
- 3- توفر جانباً تطبيقياً يساعد قادتها في تطوير مواهبهم، ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً وفعالية.

ب- أهمية الدراسة على مستوى العاملين

- 1- تسهم في فهم كيفية تأثير بيئة العمل الإدارية الذكية والمستندة لرضا العاملين وانغماسهم في تطبيق رسالتها.
- 2- تسليط الضوء على العوامل التي تسهم في بناء بيئة عمل تقلل من الشعور بالتضليل وتحد من السلوكيات التنظيمية غير الفاعلة.
- 3- توسيع إدراك العاملين بأهمية تطوير الأفراد الموهوبين بما يتناسب مع قدراتهم وتحسن من جودة العمل وتطور مساراتهم المهنية.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- التعرف على مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الذكية المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، جاهزية الموارد البشرية، الضغط التنافسي، جاهزية التكنولوجيا، مخاوف الأمن والخصوصية، الفائدة المدركة) من وجهة نظر عاملها.
- 2- التعرف على مستوى التضليل الإستراتيجي للمعلومات في فروع المصرف العراقي للتجارة وأبعاده المتمثلة بـ (الأخفاء، التحريف، والتناقض) من وجهة نظر العاملين.
- 3- معرفة دور وتأثير إدارة الموارد البشرية الذكية في الحد من التضليل الاستراتيجي للمعلومات في فروع المصرف العراقي للتجارة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

استناداً إلى مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة الموارد البشرية الذكية، والتضليل الإستراتيجي للمعلومات)، تم بناء نموذجاً فرضياً يجمع المتغيرات معاً، والذي يقدم إطاراً



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

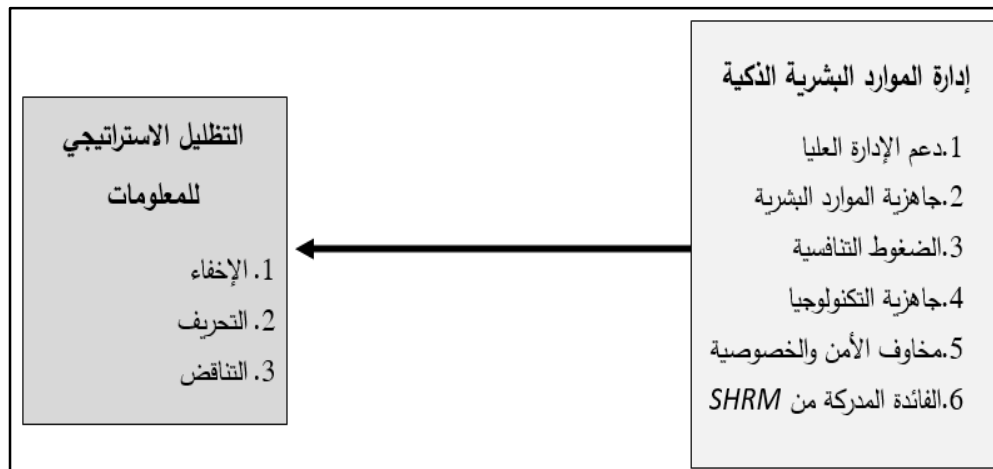
مجلد (21) عدد (4) 2025



واضحاً حول متغيراته اتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، يمكن توضيح متغيرات البحث الرئيسة وكما يأتي: -

1. المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الذكية) الذي تضمن ست أبعاد فرعية والتي تشمل مجموعة من الممارسات الهادفة إلى تعزيز ولاء الموظفين ذوي المهارات العالية والحفاظ عليهم ضمن المنظمة (جاهزية التكنولوجيا، دعم الإدارة العليا، جاهزية الموارد البشرية، الفائدة المدركة، الضغط التنافسي، مخاوف الأمن والخصوصية) وتم قياسه من خلال دراسة (Pillai & Srivastava, 2024: 4)

2. المتغير التابع (التضليل الاستراتيجي للمعلومات): تم إعداد المقياس من قبل الباحثان، والذي تضمن ثلاثة أبعاد فرعية (الاخفاء، التحريف، التناقض) بالاعتماد على دراسة Massey et al., 2020: 8-7) التي طبقت في مجال حول المعلومات المظلمة حول فايروس كورونا وتم تكيفه على البيئة المصرفية، وكما موضح في الشكل (1) الآتي: -



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث:

1- تؤثر إدارة الموارد البشرية الذكية بأبعاده مجتمعة في بعد إخفاء المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.

2- تؤثر إدارة الموارد البشرية الذكية بأبعاده مجتمعة في بعد تحريف المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



3- تؤثر إدارة الموارد البشرية الذكية بأبعاده مجتمعة في بعد إخفاء تناقض المعلومات تأثيراً ذي دلالة احصائية.

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث بالعاملين بالمصرف العراقي للتجارة بفروعه في محافظات (النجف الأشرف، كربلاء، بابل) وذلك لامتلاكهم فرق عمل من العاملين متخصصة مستمرة في تطوير نفسها وبما يتلاءم مع التطورات الحديثة في المجال المصرفي والرقمي، يضاف لذلك القدرة التي توظفها المصارف في البحث عن موارد بشرية مصرفية تمتلك من القدرات المعرفية التي تجعل منها تحدت نفسها بنفسها، لذلك اقتضى ان يكون محل التطبيق المصرف العراقي للتجارة (T.B.I) في محافظات (النجف، كربلاء، وبابل)، اما عينة البحث فكانت العاملين المتخصصين من ذوي القدرات المعرفية المتميزة ويعملون في مجال التقنيات الرقمية والحاسوب ولديهم خبرة في الممارسات التطبيقية في مجال خدمة الزبائن والشركات المتعاملة.

فكانت عينة الدراسة (139) عاملاً متخصصاً في المصرف (أسلوب الحصر الشامل)، إذ كانت العينة قصدية شاملة، وزعت الباحثة عليهم (150) استبانة خلال ثلاثة أشهر، واستطاعت استرداد (139) استبانة، وعند التفريق كان الصالح منها (139) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي

المحور الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً: إدارة الموارد البشرية الذكية:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية الذكية Smart HRM:

يرى (Varandas et al., 2024: 2) بأنها نهجاً حديثاً يعزز من قدرة فرق الموارد البشرية على التكيف السريع مع التغيرات التنظيمية والاستجابة الفعالة للتحديات المستمرة في بيئة العمل، يُطبق هذا النهج مبادئ المرونة والشفافية والابتكار في الإدارة اليومية للموارد البشرية، ويهدف إلى دعم الشركات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال تحسين تجربة الموظف وزيادة تعاون الفرق الداخلية (العابدي والعرباوي، 2024: 642).

يدعم (Bondarouk & van der Heijden, 2009: 579) هذا القول بأنها "مظلة لدمج آليات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة للإدارة والموظفين داخل



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

المنظمات"، إذ تتكون هذه العملية من سلسلة من الخطوات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى استقطاب المتقدمين المؤهلين باستخدام طرق التوظيف الذكية المختلفة.

ويؤكد (Hewage et al., 2020: 479-484) بأنها نظام ذكي لإدارة الموارد البشرية يقلل من الحكم البشري والوقت في عملية اختيار المرشحين ويتنبأ بأداء العاملين واستنزافهم لتحفيز أصحاب العمل الحاليين على تعظيم الإنتاجية بأقل خسارة مالية، الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم عن بعد، فالإمكانات متوفرة، ولكن لا يتم الاستفادة منها في هذا المجال بالنسبة للعامل (Al-Faouri et al., 2024: 4747).

2- أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية:

أشار (Abellan-Sevilla & Ortiz, 2023:19) إلى أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية تسهم في تحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فاعلية وتنسجم مع توجهات البحث الحالي وهي، كالآتي:
أ- دعم الإدارة العليا *Top management support*: يساعد دعم الإدارة العليا في تبني التكنولوجيا الجديدة في المنظمات (Chowdhury et al., 2023).

ب- جاهزية الموارد البشرية *HR readiness*: تشير إلى الموارد والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية لاستخدام إدارة الموارد البشرية الذكية (Allal-Chérif & Sánchez, 2021).

ج- الضغط التنافسي *Competitive pressure*: الضغوط التي تشعر بها المنظمات لاستخدام إدارة الموارد البشرية الذكية بسبب المنافسين (Ogbeibu et al., 2024).

د- جاهزية التكنولوجيا *Technology readiness*: هيكل تكنولوجيا المعلومات المطلوب للمنظمة والموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات (Varandas et al., 2024).

هـ- مخاوف الأمن والخصوصية *Security and privacy concerns*: مخاوف مديري الموارد البشرية بشأن أمان بيانات الموظفين وخصوصيتهم (العابدي، 2025، 131).

و- الفائدة المدركة *Perceived usefulness*: هي المدى الذي يعتقد فيه الأفراد العاملون في إدارة الموارد البشرية الذكية بأنه يسهم في تحسين أدائهم (Hewage et al., 2020).

ثانياً: التظليل الاستراتيجي للمعلومات *Strategic Misinformation*:

1- مفهوم التظليل الاستراتيجي:



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

يعرف التظليل الإستراتيجي بأنه معلومات كاذبة أو مضللة أو مُتلاعب بها ولكن يتم مشاركتها دون نية الإيذاء أو الخداع أو الاستغلال أو الإكراه والقلق الإستراتيجي بقصد دوافع عدة من قبل المنظمة (العابدي، والشمري، 2022: 317).

وكما أكد (McDonald, 2018: 255) أن التظليل يتضمن تشويه المعلومات وتقديم تقارير أو تقييمات استراتيجية تحتوي على معلومات غير صحيحة بهدف التأثير على اتخاذ القرارات. يذهب (Pop & Ene, 2019: 111) الى وجهة نظر مماثلة ويُعرّف المعلومات المضللة بأنها معلومات ملفقة يتم إنشاؤها ونشرها عبر منصات التواصل الاجتماعي بهدف خداع الرأي العام وتحقيق مكاسب اقتصادية أو سياسية أو أيديولوجية، وعادة ما تأخذ المعلومات المضللة شكل معلومات مشوهة، يتم تقديمها بطريقة فكاكية أو ساخرة أو استفزازية، من أجل جذب وزيادة المشاركة في المجتمع.

كما يمكن تعريف المعلومات المضللة، بأنها معلومات ملفقة تحاكي مخرجات وسائل الإعلام الإخبارية من حيث الشكل، ولكن ليس في العملية التنظيمية أو النية وعلى هذا النحو، تفتقر المعلومات المضللة إلى المعايير التحريرية والعمليات التي تضمن دقة المعلومات ومصداقيتها، يتم إنشاء الحقائق المشكوك فيها والتي تكون كاذبة عن قصد ويمكن التحقق منها لتضليل الطرف الآخر مع عواقب وخيمة محتملة (De Regt et al., 2020: 3)، في حين أن المعلومات المضللة في حد ذاتها ليست ظاهرة جديدة، فقد تضخم حجم تأثيرها بشكل كبير بسبب زيادة سرعة انتقالها تقليدياً.

2- أبعاد التظليل الإستراتيجي:

يرى (Massey et al., 2020: 8-7) ان مقياس التظليل الإستراتيجي يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية، هي (الإخفاء، التحريف، التناقض)، وكما يأتي: -

أ- **الإخفاء Concealment**: تتمثل في استخدام الإخفاء كوسيلة لنشر المعلومات المضللة وغير الصحيحة، فعندما يتم إخفاء معلومة مهمة أو حقيقة مهمة، يمكن للجهة المخفية استغلال ذلك لنشر معلومات مضللة عن المصرف وإيهامهم (Chen et al., 2021).

ب- **التحريف Distortion**: عندما يقوم شخص أو جماعة في المصرف بتحريف الحقائق، فإنه يمكن أن يتسبب في إنشاء صورة غير صحيحة أو مشوهة عنها، قد تكون هذه المعلومات المضللة مصدرًا للتحريف في الصورة العامة للمصرف وتؤثر على سمعته ومصداقيته (Ibe, 2022).



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



ج- التناقض Ambivalence: عندما يتم توجيه المعلومات المضللة داخل المصرف، فإنه يؤدي إلى وجود تناقضات في البيانات التي يعتمد عليها المصرف لاتخاذ القرارات الإدارية (Bressel et al., 2023).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً: الإحصاء الوصفي:

كما موضح بنتائج الجدول (1)، وكما يأتي: -

الجدول (1) ترتيب تسلسل متغيرات البحث وفق الإحصاءات الوصفية

الترتيب	معامل الاختلاف C. V	(T)	الأهمية النسبية للمتغيرات	الانحراف المعياري S. D	الوسط M	المتغيرات
<u>الثاني</u>	0.144	5.970	0.647	0.468	3.24	إدارة الموارد البشرية الذكية
<u>الأول</u>	0.107	5.121	0.573	0.306	2.87	التنظيم الإستراتيجي

T-table = 1.9773, Df= 1

ثانياً: اختبار علاقات الإنحدار (اختبار فرضيات التأثير الثلاثة): تم تطبيق معادلة أنموذج الانحدار الخطي المتعدد، فضلاً عن مؤشرات قيمة (t) المجدولة (1.9773)، عند القيمة الاحتمالية للخطأ (0.05) ودرجة حرية (138)، فضلاً عن قيمة (F) الجدولية (3.910)، عند رفض وقبول الفرضيات، كما موضح في الجداول (2، 3، 4)، وكالاتي: -

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1:1):

كانت قيمة (F=36.333) المحسوبة عند درجات الحرية (6, 132, 138) والتي تزيد عن القيمة المجدولة (3.910) عند درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى (تؤثر ادارة الموارد البشرية الذكية في الاخفاء تأثيراً ذي دلالة احصائية)، فيما اوضحت نتائج الجدول (2)، ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.447$)، ومعامل التحديد المصحح ($AJR^2=0.434$)، اذ يفسر ادارة الموارد البشرية الذكية ما نسبته (43.4%) من التغيرات التي تطرأ على الاخفاء.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

اما على مستوى ابعاد الانموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الضغط التنافسي للتأثير في الاخفاء، اذ كانت قيمة معامل التأثير ($\beta = -0.163$)، ووجود تأثير لبعده جاهزية التكنولوجيا في الاخفاء (-0.237)، ووجود تأثير لبعده الفائدة المدركة في الاخفاء مقداره (-0.378) اذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة لها تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9773) وبنفس درجات الحرية (138) وبقيمة احتمالية للخطأ تقل عن (0.05)، فيما يتضح عدم استثمارها دعم الإدارة العليا، وجاهزية الموارد البشرية، ومخاوف الامن والخصوصية في الاخفاء، اذ اتجه مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الضغط التنافسي وجاهزية التكنولوجيا والفائدة المدركة الى تقليل مستوى استخدام الإخفاء كوسيلة لنشر المعلومات المضللة وغير الصحيحة، فعندما يتم إخفاء معلومة مهمة أو حقيقة مهمة، يمكن للجهة المخفية استغلال ذلك لنشر معلومات مضللة عن المصرف وإيهامهم، وبحسب معادلة التنبؤ بالاخفاء بدلالة ادارة الموارد البشرية الذكية.

الاخفاء = (4.140) - (0.163) * الضغط التنافسي - (0.237) * جاهزية التكنولوجيا -

(0.378) * الفائدة المدركة

الجدول (2) تأثير ادارة الموارد البشرية الذكية في الاخفاء
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

الاخفاء							المتغير المستقل
α	F	AJR ²	R ²	P	T	β	
4.140	36.333	0.434	0.447	0.150	1.449	-0.108	دعم الادارة العليا
				0.111	1.604	-0.129	جاهزية الموارد البشرية
				0.014	2.483	-0.163	الضغط التنافسي
				0.001	3.350	-0.237	جاهزية التكنولوجيا
				0.997	0.004	0.002	مخاوف الامن والخصوصية
				0.000	5.504	-0.378	الفائدة المدركة

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1:2):

كانت قيمة ($F=38.508$) المحسوبة عند درجات الحرية ($6, 132, 138$) والتي تزيد عن القيمة الجدولة (3.910) عند درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية (تؤثر ادارة الموارد البشرية الذكية في التحريف تأثيراً ذي دلالة احصائية)، فيما اوضحت نتائج الجدول (4)، ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.219$)، ومعامل التحديد المصحح



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (21) عدد (4) 2025



($AJR^2=0.214$)، إذ تفسر إدارة الموارد البشرية الذكية ما نسبته (21.4%) من التغيرات التي تطرأ على يعد التحريف.

أما على مستوى أبعاد النموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الفائدة المدركة للتأثير في التحريف مقداره (-0.308) إذ كانت قيم (t) المحسوبة لها تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9773) وبنفس درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية للخطأ تقل عن (0.05)، فيما يتضح عدم استثمارها دعم الإدارة العليا، وجاهزية الموارد البشرية، الضغط التنافسي، جاهزية التكنولوجيا، ومخاوف الامن والخصوصية في التحريف، إذ اتجه مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الفائدة المدركة الى تقليل مستوى تحريف الحقائق، وبما يتسبب في إنشاء صورة غير صحيحة أو مشوهة عنها، قد تكون هذه المعلومات المضللة مصدراً للتحريف في الصورة العامة للمصرف وتؤثر على سمعته ومصداقيته، وبحسب معادلة التنبؤ بالتحريف بدلالة إدارة الموارد البشرية الذكية.

$$\text{التحريف} = (3.875) - (0.308) * \text{الفائدة المدركة}$$

الجدول (3) تأثير إدارة الموارد البشرية الذكية في التحريف

التحريف							المتغير المستقل
α	F	AJR ²	R ²	P	T	β	
3.875	38.508	0.214	0.219	0.499	0.678	-0.059	دعم الادارة العليا
				0.111	1.602	-0.151	جاهزية الموارد البشرية
				0.191	1.314	-0.109	الضغط التنافسي
				0.846	0.195	-0.020	جاهزية التكنولوجيا
				0.804	0.244	-0.019	مخاوف الامن والخصوصية
				0.000	6.206	-0.308	الفائدة المدركة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (H1:3):

كانت قيمة ($F=98.621$) المحسوبة عند درجات الحرية (6, 132, 138) والتي تزيد عن القيمة الجدولة (3.910) عند درجات حرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة (تؤثر إدارة الموارد البشرية الذكية في التناقض تأثيراً ذي دلالة احصائية)، فيما اوضحت نتائج الجدول (4)، ان قيمة معامل التحديد ($R^2=0.746$)، ومعامل التحديد المصحح ($AJR^2=0.740$)، إذ يفسر إدارة الموارد البشرية الذكية ما نسبته (74%) من التغيرات التي تطرأ على التناقض.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

اما على مستوى ابعاد الانموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد دعم الإدارة العليا لتقليل التناقض بمعامل تأثير مقداره (-0.093) دال احصائياً، فضلاً عن توظيف الضغط التنافسي للتأثير في التناقض، اذ كانت قيمة معامل التأثير ($\beta = -0.179$)، ووجود تأثير لبعد مخاوف الامن والخصوصية في التناقض (0.071)، ووجود تأثير لبعد الفائدة المدركة في الاخفاء مقداره (-0.437) اذ كانت جميع قيم (t) المحسوبة لها تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9773) وبنفس درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية للخطأ تقل عن (0.05)، فيما يتضح عدم استثمارها جاهزية الموارد البشرية، وجاهزية التكنولوجيا، اذ اتجه مصرف التجارة العراقي الى دعم الإدارة العليا واعتماد الضغط التنافسي ومخاوف الامن والخصوصية والفائدة المدركة الى تقليل مستوى توجيه المعلومات المضللة داخل المصرف، فإنه يؤدي إلى وجود تناقضات في البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها المصرف لاتخاذ القرارات، وبحسب معادلة التنبؤ بالتناقض بدلالة ادارة الموارد البشرية الذكية.

التناقض = (2.109) - (0.093) * دعم الإدارة العليا - (0.179) * الضغط التنافسي -

(0.071) * مخاوف الامن والخصوصية - (0.437) * الفائدة المدركة

الجدول (4) تأثير ادارة الموارد البشرية الذكية في التناقض

التناقض							المتغير المستقل
α	F	AJR ²	R ²	P	T	β	
2.109	98.621	0.739	0.746	0.003	3.034	-0.093	دعم الادارة العليا
				0.683	0.409	0.026	جاهزية الموارد البشرية
				0.000	5.793	-0.179	الضغط التنافسي
				0.394	0.855	0.054	جاهزية التكنولوجيا
				0.049	1.989	-0.071	مخاوف الامن والخصوصية
				0.000	15.026	-0.437	الفائدة المدركة

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1- اتضح اهتمام فروع المصرف التجاري العراقي الثلاث عينة البحث بتقليل مستوى التظليل الاستراتيجي للمعلومات بشكل فعلي، مما دفعها الى الاعتماد على ادارة الموارد البشرية الذكية اجمالاً، فيما لجأت جاهزية الموارد البشرية وجاهزية التكنولوجيا، فضلاً عن الاتي: -



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- أ- وجهت الضغط التنافسي وجاهزية التكنولوجيا والفائدة المدركة لتقليل مستوى الاخفاء.
- ب- ركزت على الفائدة المدركة لتقليل مستوى التحريف فيها.
- ج- وظفت فروع مصرف التجارة العراقي دعم الإدارة العليا والضغط التنافسي ومخاوف الامن والخصوصية والفائدة المدركة لتقليل مستوى التناقض فيها.
- 2- وجهت فروع مصرف التجارة العراقي الثلاث تركيزها على تقليل مستوى التظليل الاستراتيجي للمعلومات، وعلى هذا الأساس وظفت ادارة الموارد البشرية الذكية بشكل مباشر في ذلك التوجه، فيما اعتمدت ثبوت العلاقة بين ادارة الموارد البشرية الذكية والتظليل الاستراتيجي للمعلومات.
- 3- تبنت فروع المصرف الثلاث الاخفاء بشكل جيد في تقديم صورة إيجابية لخدماته اكثر من منافسيه، فضلاً عن محدودية ادارتها للعلاقات بشكل مظلل بقصد الترويج عن علامته التجارية.
- 4- توجهت الفروع الثلاث لمصرف التجارة العراقي نحو التحريف بشكل محدود، في ظل نشره للمعلومات التي تعنى بانشطته وبحسب رؤيته الخاصة، وتشكيل الصورة والاوهام المزيفة على أساس وجود ميزة للتنافس مع الاخرين ضمن اطارها الضيق.
- 5- أظهرت مصرف التجارة العراقي لجوئها الى التناقض بشكل متوسط الاهتمام، والناجم عن حرصها على قطع المحادثات الداخلية بين العاملين نتيجة للشكوك الذي ينتج عنه عدم التواصل بينهم، مما دعاه الى قطع المحاولات التي تحفزهم على الشعور بالايامن والتفاؤل واليقين عندما يتبادر لاذهانه الشكوك والانتقادات ووجود التناقضات.

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة توجه فروع المصرف العراقي للتجارة الى تحسين مستوى إدارة الموارد البشرية الذكية وذلك بالارتقاء بمستوى دعم ادارتها العليا بتطبيقه.
- 2- ينبغي زيادة اهتمام فروع المصرف الثلاث بجاهزية مواردها البشرية وبما يعزز من إدارة الموارد البشرية الذكية وذلك بامتلاكها موارد فنية تزيد من تطبيق تلك الإدارة وتوجيه ميزانية مالية تعنى بتطبيقها.
- 3- على الفروع الثلاث للمصرف الاهتمام بالضغط التنافسي عند شروعه بتطبيق هذا النوع من الإدارات مقارنة بمنافسيه.
- 4- التركيز على تحسين جاهزية التكنولوجيا لدى فروع المصرف الثلاث كاستثمار تعتمدها بشكل رئيس.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 5- ضرورة تحسين مستوى مخاوف الامن والخصوصية وذلك بالتركيز على تطبيق إدارة الموارد البشرية الذكية ليس امناً كثيراً لأن هناك أخطاء في بيانات وممارسات الموارد البشرية نظراً لاستخدام التقنيات المتقدمة في الثورة الرقمية.
- 6- تحسين مستوى توجه الفروع الثلاث نحو الفائدة المدركة من خلال الموارد البشرية الذكية بانتظام في ادارته الجديدة، مع استقطاب وجذب العاملين والاحتفاظ بهم بشكل أكثر.
- 7- ضرورة توجه الفروع الثلاث الى تقليل سلوك الاخفاء من خلال سياسات واضحة ينشر معلومات حقيقية وشفافة لموظفيه وزبائنه، وبما يكون لديهم صورة إيجابية عن خدماته مقارنة بمنافسيه.
- 8- ينبغي على الفروع الثلاث المصرف العراقي للتجارة تقليل مستويات التحريف من خلال نشر البيانات التي تخص انشطته بحسب رؤيته الخاصة، من خلال تبني سياسة واضحة تمنع التلاعب بالحقائق لغرض جذب المزيد من الزبائن.
- 9- التوجه نحو تقليل التناقض في اقوال وافعال فروع المصرف الثلاث من خلال الابتعاد عن ازدواجية السلطة عند نشر الموضوعات المرتبطة بمهامه ونوع الإنجازات التي يحققها من خلال تشجيع الحوار الداخلي والتواصل بين الأقسام والعاملين وبما يزيد من الثقة ويقلل الشكوك.

المصادر

- 1- العابدي، علي رزاق جواد، والعرباوي، منتظر جاسم محمد. (2024). استثمار رأس المال البشري النخبوي في تعزيز مكان العمل الرقمي: دراسة استطلاعية في عينة من المدارس الأهلية/ النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (20)، العدد (1)، الصفحات (639-662).
- 2- العابدي، علي رزاق جواد، والشمري، ليث لطيف جهان. (2022). تأثير نظرية المؤامرة التنظيمية في القلق الإستراتيجي لقادة المؤسسات الأمنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (18)، العدد (2)، الصفحات (313-336).
- 3- العابدي، علي رزاق. (2025). إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 4- Abellán-Sevilla, A. J., & Ortiz-de-Urbina-Criado, M. (2023). Smart human resource analytics for happiness management. *Journal of Management Development*, 42(6), 514-525.
- 5- Al-Faouri, E. H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N. M., & Alqmool, T. J. (2024). The role of smart human resource management in the relationship between technology application and innovation performance. *Sustainability*, 16(11), 4747.
- 6- Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y., & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120822.
- 7- Bondarouk, T., Ruël, H., & van der Heijden, B. (2009). e-HRM effectiveness in a public sector organization: a multi-stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 578-590.
- 8- Bressel, P., Dewitz, L., & Greifeneder, E. (2023). Exploring Information Behavior Patterns in Response to False and Misleading Health Information. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 60(1), 73-85.
- 9- Chen, K., Luo, Y., Hu, A., Zhao, J., & Zhang, L. (2021). Characteristics of misinformation spreading on social media during the COVID-19 outbreak in China: a descriptive analysis. *Risk Management and Healthcare Policy*, 1869-1879.
- 10- Chowdhury, S.; Dey, P.; Joel-Edgar, S.; Bhattacharya, S.; Rodriguez-Espindola, O.; Abadie, A.; Truong, L. (2023). Unlocking the value of



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والإدارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Hum. Resour. Manag. Rev.*, 33, 100899.
- 11-** De Regt, A., Montecchi, M., & Lord Ferguson, S. (2020). A false image of health: how fake news and pseudo-facts spread in the health and beauty industry. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 168-179.
- 12-** Hewage, H. A. S. S., Hettiarachchi, K. U., Jayarathna, K. M. J. B., Hasintha, K. P. C., & AN, S. (2020, December). Smart human resource management system to maximize productivity. In *2020 International Computer Symposium (ICS)* (pp. 479-484). IEEE.
- 13-** Ibe, Odochi. (2022). What Is Manipulative Behavior? article on: <https://www.verywellmind.com/what-is-manipulative-behavior-5220502>.
- 14-** Massey, P. M., Kearney, M. D., Hauer, M. K., Selvan, P., Koku, E., & Leader, A. E. (2020). Dimensions of misinformation about the HPV vaccine on Instagram: Content and network analysis of social media characteristics. *Journal of medical Internet research*, 22(12), e21451.
- 15-** McDonald, S. (2018). Going with the flow: Shadowing in organisations. *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: methods and challenges*. Sage, London, 205-218.
- 16-** Mihai-Ionuț, Pop, and E. N. E. Irina. "Influence of the educational level on the spreading of Fake News regarding the energy field in the online environment." *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. Vol. 13. No. 1. Sciendo, 2019.



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والادارية



مجلد (21) عدد (4) 2025

- 17- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Pereira, V., Oseghale, R., Gaskin, J., Sivarajah, U., & Gunasekaran, A. (2024). Demystifying the roles of organisational smart technology, artificial intelligence, robotics and algorithms capability: A strategy for green human resource management and environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 369-388.
- 18- Pillai, R., & Srivastava, K. B. (2024). Smart HRM 4.0 practices for organizational performance: the role of dynamic capabilities. *Benchmarking: An International Journal*, 31(10), 3884-3908.
- 19- Varandas, C., Fernandes, C. I., & Veiga, P. M. (2024). Human resource management in ambidextrous organisations—A systematic literature review. *Technology in Society*, 102504.