



دور إدارة الموارد البشرية الذكية في الحد التضليل الإستراتيجي للمعلومات (دراسة تحليلية لرأي عينة من الموظفين في فروع المصرف العربي للتجارة)

أ.د. علي رزاق ججاد العابدي

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 إلى اختبار دور إدارة الموارد البشرية الذكية بأبعادها المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا، جاهزية الموارد البشرية، الضغط التنافسي، جاهزية التكنولوجيا، مخاوف الامن والخصوصية، الفاندة المدركة) في الحد من التضليل الإستراتيجي للمعلومات بأبعاده المتمثلة بـ (الاخفاء، التحريف، والتناقض) في فروع المصرف العربي للتجارة في محافظات (النجف، كربلاء، بابل)، فضلاً عن تشخيص مستوى اهتمام المصارف بمتغيرات البحث وأبعاده، 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 التفريغ كان الصالح منها (139) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي لتمثيل العينة بالكامل، وقد رُفِفت الاستبانة بالمقابلات المحدودة، فيما وظفت برامج التحليل الإحصائي (AMOS V.25- SPSS V.26) لتحليل البيانات الأولية، مع اعتماد أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات البحث المنبثقة من التساؤلات الرئيسية، وقد أظهر التحليل الإحصائي عدد من النتائج كان أبرزها وجود تأثير لإدارة الموارد البشرية الذكية في الحد من التضليل الإستراتيجي للمعلومات في المصرف العربي للتجارة (T.B.I).

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الذكية، التضليل الإستراتيجي للمعلومات، المصرف العربي 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.BI) in Citeis (Najaf, Karbala, and Babylon), in addition to diagnosing the level of banks' interest in the research variables and their dimensions, the research adopted the (descriptive-exploratory) approach, and it was applied in the Trade Bank of Iraq (T.B.I) to be the population research.

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 receive (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 in reducing strategic misinformation in the Trade Bank of Iraq (TBI).

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



المقدمة

تعمل المصارف العراقية في بيئة معقدة تتسم بالتحديات المصرفية الرقمية كالتهديدات الإلكترونية واحتراقات البيانات، فضلاً عن القيود التنظيمية التي تشتت 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 المتعددة، فضلاً عن دوره في تقديم أفضل المنتجات والخدمات المصرفية للزبائن والمواطنين لتعظيم أرباحه ملتزماً بتطبيق الامتثال للمعايير المحلية والدولية وكذلك الحق كواحد بعجلة التطور المصرفية، 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 المصرفية الحديث من خلال تبنيها استخدام التكنولوجيا المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأدوات التعلم الإلكتروني، لتحسين جميع جوانب إدارة الموارد البشرية، بغية إدخال تحسينات في الكفاءة والأداء، وتعزيز تجربة موظفيها، ودعم اتخاذ القرار المبني على قراءة صحيحة للبيانات، فكان جذبها للكفاءات العالية باعتمادها استراتيجيات توظيف مدرسة تؤدي لتطوير تلك المواهب داخلياً من خلال اعتمادها لبرامج تدريب مستمرة وتحديث مهاراتهم ومواكبة متطلبات العمل المصرفية الحديث، والاحتفاظ بهم عبر بيئة عمل تحفز على تقديم المزايا التفاضلية منهاجاً لجعل المصرف بيئة جاذبة للموظف الموهوب والكفوء بشكل فاعل ولن يكون تركزيها ليس مقتصرًا على الوظائف التقليدية فحسب، بل تضع تطوير وتعظيم رأس المال البشري في صميم استراتيجيتها، ما يدعم الأداء المتميز للمصرف، لمواجهة تحدياً رئيساً وعقبة لذلك التوجه (التضليل 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 المالي، من الضرورة البحث عن متغيرات توافق التحول الرقمي وتحل المكشلات التي يعاني منها، ومن هذه المتغيرات التي سعت الدراسة إلى توظيفها إدارة الموارد



مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والأدارية



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 مصرية تختلف في هيكليتها وثقافتها التنظيمية.

ولتحقيق اهداف البحث تم تقسيمه عدة محاور، إذ تتناول المحور الأول منهجية البحث، بينما يتعرض المحور الثاني الجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث تناول 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 مدير 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 بالمناسة وأخراً بالمخاطر المعلومات المصرفية، مما دعا الباحثان للتصدي لحل المشكلة الحقيقة 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 واكتناف مدير فروع في المصرف العراقي للتجارة للمواعظ، مما أدى إلى وجود مشكلة ميدانية)، وهذا ما يشكل دافعاً رئيساً "Justification" للخوض في مشكلة البحث.

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

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



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 عاملتها.

3- توفر جانباً تطبيقياً يساعد قادتها في تطوير مواهبهم، ويعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعيّاً وفعالية.

بـ- أهمية الدراسة على مستوى العاملين

1- تسهم في فهم كيفية تأثير بيئة العمل الإدارية الذكية والمستندة لرضا العاملين وانغماسهم في تطبيق رسالتها.

2- تسلط 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 وتحسين 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 التناصي، جاهزية التكنولوجيا، مخاوف الامن والخصوصية، الفائدة المدركة) من وجهة نظر عاملتها.

2- التعرف على مستوى التضليل الإستراتيجي للمعلومات في فروع المصرف العراقي للتجارة وأبعاده المتمثلة بـ (الاحفاء، التحريف، والتناقض) من وجهة نظر العاملين.

3- معرفة دور وتأثير إدارة الموارد البشرية الذكية في الحد من التضليل الإستراتيجي 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 أنموذجاً فرضياً يجمع المتغيرات معاً، والذي يقدم إطاراً



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) (4) عدد (2025)

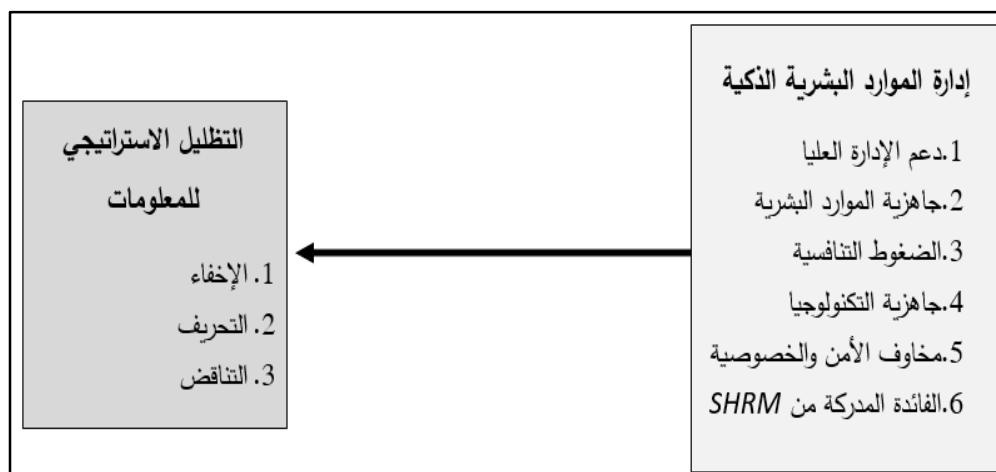


واضحاً حول متغيراته اتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات، يمكن توضيح متغيرات البحث الرئيسية وكما يأتي:-

1. المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية الذكية) الذي تضمن ست ابعاد فرعية والتي تشمل مجموعة من الممارسات الهادفة إلى تعزيز ولاء الموظفين ذوي المهارات العالية والحفظ عليهم ضمن المنظمة (جاهزية التكنولوجيا، دعم الإدارة العليا، جاهزية الموارد البشرية، الفائدة المدركة، الضغط التنافسي، مخاوف الأمان 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 (الإخفاء، التحريف، التناقض) بالاعتماد على دراسة **Massey et al., 2020: 8-7** (al., 2020) التي طبقت في مجال حول المعلومات المظللة حول فايروس كورنا 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.



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 المصرفية والرقمي، يضاف لذلك القدرة التي توظفها المصارف في البحث عن موارد بشرية مصرفية تمتلك من القدرات المعرفية التي تجعل منها تحدث نفسها بنفسها، لذلك اقتضى أن يكون محل التطبيق المصرف العراقي للتجارة (T.B.I) في محافظات (النجف، كربلاء، وبابل)، أما عينة البحث فكانت العاملين المتخصصين من ذوي القدرات المعرفية المتميزة ويعملون في مجال التقنيات الرقمية والحواسيب ولديهم خبرة في الممارسات التطبيقية في مجال خدمة الزبائن والشركات المتعاملة.

فكانت عينة الدراسة (139) عاملأً متخصصاً في المصرف (أسلوب الحصر الشامل)، إذ كانت العينة قصدية شاملة، وزعت الباحثة عليهم (150) استبانة خلال ثلاثة أشهر، واستطاعت استرداد (139) استبانة، وعند التفريغ 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 (2024: Varandas et al., 2024) 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 (579: Bondarouk & van der Heijden, 2009) هذا القول بأنها "مظلة لدمج آليات إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة لإدارة والموظفين داخل



**مجلة الغري للعلوم الاقتصادية
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



المنظمات"، إذ تكون 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 ويتبع بأداء العاملين واستناداً لهم لتحفيز أصحاب العمل الحاليين على تعظيم الإنتاجية بأقل خسارة مالية، الافادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعليم عن بعد، فالمكانت متوفرة، ولكن لا يتم الاستفادة منها في هذا المجال بالنسبة للعامل (Al-Faouri et al., 2024: 4747).

2- أبعاد إدارة الموارد البشرية الذكية:

اشار (Abellán-Sevilla & Ortiz, 2023:19) إلى أبعاد ادارة الموارد البشرية الذكية تسهم في تحقيق أهداف العمل بشكل أكثر فاعلية وتنسجم مع توجهات البحث الحالي وهي، كالتالي:

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 مدير الموارد البشرية بشأن أمان بيانات الموظفين وخصوصيتهم (العابدي، 2025، 131).

وـ- 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 الإستراتيجي للمعلومات: *Strategic Misinformation*

1- مفهوم التظليل الإستراتيجي:



يعرف التضليل 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 عدّة من قبل المنظمة (العابدي، والشمرى، 2022: 317).

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

كما يمكن تعريف المعلومات المضللة، بأنها معلومات ملقة 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 ومصادقيتها، 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 التضليل الإستراتيجي:

يرى (Massey et al., 2020: 8-7) أن مقياس التضليل الإستراتيجي يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، هي (الإخفاء، التحرير، 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 وايهامهم (Chen et al., 2021).

ب- **التحرير 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 مصدراً للتحريف في الصورة العامة للمصرف وتأثير على سمعته ومصادقيته (Ibe, 2022).



ج. التناقض **Ambivalence**: عندما يتم توجيه المعلومات المضللة داخل المصرف، فإنه يؤدي إلى وجود تناقضات في البيانات التي يعتمدتها 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
الثاني	0.144	5.970	0.647	0.468	3.24	ادارة الموارد البشرية الذكية
الأول	0.107	5.121	0.573	0.306	2.87	التظليل الإستراتيجي

T-table = 1.9773, Df= 1

ثانياً: اختبار علاقات الانحدار (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 رفضه وقبوله (3.910)، عند رفضه وقبوله، كما موضح في الجداول (2، 3، 4)، وكالاتي:

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

كانت قيمة (F=36.333) المحسوبة عند درجات الحرية (138, 132, 6) والتي تزيد عن القيمة المجدولة (3.910) عند درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى (تأثير 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
والأدارية**
مجلد (21) عدد (4) 2025



اما على مستوى ابعاد الانموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الضغط التنافسي للتاثير في الاخفاء، اذ كانت قيمة معامل التأثير ($\beta = -0.163$)، ووجود تأثير بعد جاهزية التكنولوجيا في الاخفاء (-0.378)، ووجود تأثير بعد الفائدة المدركة في الاخفاء مقداره (-0.237)، 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 الادارة 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 الاخفاء كوسيلة لنشر المعلومات المضللة وغير الصحيحة، فعندما يتم إخفاء معلومة مهمة او حقيقة مهمة، يمكن للجهة المخفيه استغلال ذلك لنشر معلومات مضللة عن المصرف وايهامهم، وبحسب معادلة التنبؤ بالاخفاء بدلالة ادارة الموارد البشرية الذكية.

$$\text{الاخفاء} = 0.163 - 0.237 - 4.140 \times \text{جاهزية التكنولوجيا} - 0.378 \times \text{الفائدة المدركة}$$

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

α	F	AJR ²	R^2	الاخفاء			المتغير المستقل
				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 ($132, 138, 6$) والتي تزيد عن القيمة المجدولة (3.910) عند درجة الحرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية (تأثير ادارة الموارد البشرية الذكية في التحرير 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



($AJR^2=0.214$), اذ تفسر ادارة الموارد البشرية الذكية ما نسبته (21.4%) من التغيرات التي تطرأ على بعد التحريف.

اما على مستوى ابعاد الانموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد الفائدة المدركة للتأثير في التحريف مقداره (0.308) اذ 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 الادارة العليا، وجاهزية الموارد البشرية، الضغط التنافسي، جاهزية التكنولوجيا، ومخاوف الامن والخصوصية في التحريف، اذ 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 وتأثير على سمعته ومصداقيته ، وبحسب معادلة التنبؤ بالتحريف بدلالة ادارة الموارد البشرية الذكية.

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

الجدول (3) تأثير ادارة 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 (138, 132, 6) والتي تزيد عن القيمة المجدولة (3.910) عند درجات حرية (138) وبقيمة احتمالية (0.05)، مما يسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة (تأثير ادارة 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 ($AJR^2=0.740$), اذ يفسر ادارة 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 ابعد الانموذج فقد تبين لجوء مصرف التجارة العراقي الى اعتماد دعم الادارة العليا لتقليل التناقض بمعامل تأثير مقداره (0.093) دال احصائياً، فضلاً عن توظيف الضغط التنافسي للتأثير في التناقض، اذ كانت قيمة معامل التأثير (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 لخطأ تقل عن (0.05)، فيما يتضح عدم استثمارها جاهزية الموارد البشرية، وجاهزية التكنولوجيا، اذ اتجه مصرف التجارة العراقي الى دعم الادارة العليا واعتماد الضغط التنافسي ومخاوف الامن والخصوصية والفائدة المدركة الى تقليل مستوى توجيه المعلومات المضللة داخل المصرف، فأنه يؤدي إلى وجود تناقضات في البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها المصرف لاتخاذ القرارات، وبحسب معادلة التباين بالتناقض بدلالة ادارة الموارد البشرية الذكية.

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

(0.437) * مخاوف الامن والخصوصية - (0.071) * 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 التضليل الاستراتيجي للمعلومات بشكل فعلي، مما دفعها الى الاعتماد على ادارة الموارد البشرية الذكية اجمالاً، فيما لجأت جاهزية الموارد البشرية وجاهزية التكنولوجيا، فضلاً عن الاتي:-



أ- وجهت الضغط التنافسي وجاهزية التكنولوجيا والفائدة المدركة لتقليل مستوى الاحفاء.

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 الاحفاء 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 والاوهم المزيفة على أساس وجود ميزة للتنافس مع الاخرين ضمن اطارها الضيق.

5- أظهرت مصرف التجارة العراقي لجوئها الى التناقض بشكل متوسط الاهتمام، والناتج عن حرصها على قطع المحادثات الداخلية بين العاملين نتيجة للشكوك الذي ينتج عنه عدم التواصل بينهم، مما دعاها الى قطع المحاولات التي تحفزهم على الشعور بالایمان والتفاؤل واليقين عندما يتبادر لاذهانه الشكوك والانتقادات ووجود التناقضات.

ثانياً: التوصيات:

1- ضرورة توجيه 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 لمصرف الالهتمام 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.



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 الاحفاء من خلال سياسات واضحة ينشر معلومات حقيقة 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 التلاعيب 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 الانجازات التي يحققها من خلال تشجيع الحوار الداخلي والتواصل بين الأقسام والعاملين وبما يزيد من الثقة ويفصل الشكوك.

المصادر

- العابدي، علي رزاق جياد، والعرباوي، منظر جاسم محمد. (2024). استثمار رأس المال البشري النخبوi 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).
- العابدي، علي رزاق جياد، والشمربي، 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).
- العابدي، علي رزاق. (2025). إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.



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., & Alqmoor, 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



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, Odoch. (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.



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.