

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة موارد بشرية

أثر التكنولوجيا وتقدم وسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات الخاصة

إعداد الطالب/

أمل حامد الجمني

242002044

إشراف/

د. رنا على

د. علاء احمد

2025 – 1446

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ
مُحَمَّدٌ رَسُولُهُ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي.....

الدكتورة / رنا علي

الدكتور / علاء أحمد

على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت
في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع
وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر
أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة
لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 200 موظف من مؤسسات خاصة متعددة القطاعات، وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة أن التكنولوجيا ووسائل الاتصال بأبعادها المختلفة مثل الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، و الأمن السيبراني وحماية البيانات لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. كما تبين أن الأتمتة والرقمنة كانت الأكثر تأثيراً في تحسين الكفاءة الإدارية، بينما كان الأمن السيبراني وحماية البيانات من أهم العوامل في تعزيز الثقة وحماية البيانات.

وخلصت الدراسة إلى أن تبني التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات الخاصة يعزز بشكل كبير من فعالية إدارة الموارد البشرية ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسات بطرق أكثر مؤسسية وفعالية، كما أوصت الدراسة بتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية وتوفير التدريب المستمر للموظفين على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة و الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التكنولوجيا، وسائل الاتصال، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الخاصة

قائمة المحتويات

ب	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ج	الإهداء.....
د	الشكر والتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة:.....
3	1.1 مشكلة الدراسة:.....
5	2.1 أهمية الدراسة:.....
8	3.1 أهداف الدراسة:.....
10	4.1 تساؤلات الدراسة.....
13	6.1 الدراسات السابقة:.....
15	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....
17	8.1 المنهجية وطرق البحث.....
19	9.1 أدوات الدراسة :.....
22	9.1 حدود الدراسة :.....
25	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
25	المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا:.....
25	1.1.2 أولاً: مفهوم التكنولوجيا:.....
28	2.1.2 ثانياً: أهمية التكنولوجيا:.....
29	3.1.2 التكنولوجيا وعصر العولمة:.....

30.....	4.1.2 التكنولوجيات الجديدة - قوى دافعة للعوامة.....
31.....	5.1.2 أهمية نقل التكنولوجيا:
33.....	6.1.2 مدى ملائمة التكنولوجيات المنقولة:.....
34.....	7.1.2 طرق وآليات نقل التكنولوجيا:.....
36.....	8.1.2 الآليات البديلة لنقل التكنولوجيا: -.....
38.....	9.1.2 مراحل نقل التكنولوجيا: -.....
39.....	10.1.2 الآثار المترتبة على نقل التكنولوجيا:.....
41.....	11.1.2 مؤشرات التطور التكنولوجي:.....
43.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية.....
43.....	1.2.2 تمهيد:.....
44.....	2.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسئوليات والمسئولية والمهام.....
47.....	3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....
50.....	4.2.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية.....
51.....	5.2.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية:.....
51.....	6.2.2 مسئولية إدارة الموارد البشرية.....
53.....	7.2.2 مهام إدارة الموارد البشرية:.....
55.....	8.2.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية.....
60.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
60.....	تمهيد:.....
60.....	1.3 منهج الدراسة:.....
60.....	2.3 مجتمع البحث وعينته:.....
61.....	3.3 خصائص عينة الدراسة:.....
64.....	4.3 أداة الدراسة:.....
64.....	5.3 بناء أداة الدراسة:.....
65.....	6.3 مفتاح التصحيح:.....

65.....	7.3 صدق أداة الدِّراسة:
67.....	8.3 ثبات أداة الدِّراسة:
68.....	9.3 أساليب تحليل البيانات:
71.....	الفصل الرابع: نتائج الدِّراسة وتفسيرها
71.....	المقدمة.....
71.....	1.4 دراسة محاور الاستبيان:
80.....	2.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....
86.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
86.....	1.5 ملخص نتائج الدِّراسة:
89.....	2.5 توصيات الدِّراسة:
91.....	Abstract:
92.....	المراجع.....
92.....	مراجع عربية.....
95.....	مراجع إنجليزية.....
99.....	الملاحق.....
100	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (1) توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع	59
2.	جدول رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر	60
3.	جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي	61
4.	جدول رقم (4) مفتاح التصحيح	63
5.	جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول	64
6.	جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	65
7.	جدول (7) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة	66
8.	جدول رقم (8) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.	67
9.	جدول (9) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات بعد الأتمتة والرقمنة	69
10.	جدول (10) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات بعد الاتصالات الإلكترونيّة	71

72	جدول (11) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات بعد إدارة المواهب الرقمية	.11
74	جدول (12) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات بعد الأمن السيبراني وحماية البيانات	.12
75	جدول (13) المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والترتيب لعبارات المحور الثاني	.13
76	جدول (14) أثر لالتكنولوجيا و وسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة	.14
78	جدول (15) أثر لبعد الأتمتة والرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة	.15
79	جدول (16) أثر لبعد الاعتمادية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة	.16
80	جدول (17) أثر لبعد الاتصالات الإلكترونيّة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة	.17
81	جدول (18) أثر لبعد الأمن السيبراني وحماية البيانات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة	.18

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
60	شكل رقم (1) توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع	1.
61	شكل رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر	2.
62	شكل رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي	3.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة في عصر تتسارع فيه وتيرة الابتكار وتزداد فيه التعقيدات في بيئات العمل، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة مواردها البشرية تتماشى مع هذه التطورات.

تتيح التكنولوجيا الحديثة أدوات ووسائل جديدة تسهم في تحسين عملية التواصل بين الأفراد، وتعزيز الكفاءة والشفافية في إدارة العطاءات الداخلية. كما تساعد الأنظمة الرقمية في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستندة تسهم في تحسين الأداء وتعزيز ولاء الموظفين.

من خلال هذا البحث، سنستعرض تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية، وكيف يمكن للمؤسسات الخاصة الاستفادة من هذه الابتكارات لتحقيق نتائج إيجابية مستدامة سنناقش أيضاً التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في تنفيذ هذه الحلول التكنولوجية وكيفية التغلب عليها لضمان النجاح في عالم يتغير بسرعة.

ستكون هذه الدراسة بمثابة دليل شامل للممارسين والباحثين لفهم الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع الحيوي، مما يساهم في تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة و في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور التكنولوجي المتلاحق أصبحت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة واحدة من أهم المجالات التي تتطلب تحديثاً مستمراً ومواكبة لأحدث الاتجاهات تلعب التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال دوراً محورياً في إعادة تشكيل كيفية إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر بشكل كبير على عمليات التوظيف، والتدريب وتقييم الأداء، وتحفيز الموظفين فالتطورات التكنولوجية التي تشهدها اليوم،

مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وتطبيقات الهواتف الذكية، قد غيرت من طريقة تعامل المؤسسات مع موظفيها.

تاريخياً، كانت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على العمليات البدوية والتقليدية. كانت الوثائق الورقية والتقارير البدوية تمثل عبداً على المديرين والموظفين على حد سواء. ومع دخول التكنولوجيا إلى هذا المجال، أصبحت العمليات أكثر سلاسة وفعالية. تمكنت المؤسسات من استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) التي تسهل تتبع سجلات الموظفين، وإدارة العطل والإجازات، وتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات دقيقة.

علاوة على ذلك، أسهمت وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز التواصل داخل المؤسسات تعتبر أدوات مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومنصات التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركات من الوسائل التي تسهم في تسهيل تبادل المعلومات وتعزيز التعاون بين الفرق في السابق، كانت الاجتماعات الطويلة والتقارير المكتوبة هي الوسائل الرئيسية للتواصل، ولكن اليوم، أصبح بإمكان الموظفين التواصل بشكل فوري وفعال، مما يسهم في تسريع عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

تعتبر عملية التوظيف من المجالات التي شهدت تحولاً كبيراً بفعل التكنولوجيا. فالمؤسسات اليوم تعتمد على منصات التوظيف الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، لجذب المرشحين تساعد أدوات التحليل في تقييم المتقدمين بشكل أكثر دقة، مما يؤدي إلى اختيار أفضل الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة. كما يمكن للتكنولوجيا تسهيل عطيات التدريب والتطوير، من خلال توفير برامج تعليمية إلكترونية ودورات تدريبية تفاعلية، مما يسهم في رفع مستوى المهارات والكفاءات لدى الموظفين.

ومع ذلك، لا تقتصر فوائد التكنولوجيا على تحسين الكفاءة فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز تجربة الموظف بشكل عام. فالتقنيات الحديثة تتيح للموظفين الوصول إلى معلوماتهم الشخصية، وتقديم الملاحظات والمشاركة في قرارات المؤسسة بشكل أكثر فعالية. هذه الشفافية تعزز من ولاء الموظفين وتزيد من رضاهم عن بيئة العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بشكل عام.

لكن مع كل هذه الفوائد، تبرز أيضا بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق هذه التكنولوجيا. فمن الضروري أن تلبى المؤسسات استراتيجيات واضحة للتغلب على مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وضمان التدريب الكافي لاستخدام الأدوات التكنولوجية الجديدة بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هناك ضوابط لحماية البيانات الشخصية وضمان الخصوصية، خاصة مع زيادة الاعتماد على البيانات الرقمية.

في ختام هذه المقدمة، يمكن القول إن التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة أصبحت حجر الزاوية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. إن الفهم العميق للتحديات والفرص التي توفرها هذه التطورات التكنولوجية يمكن أن يساعد المؤسسات على تحقيق التفوق التنافسي وتعزيز أداء الموظفين من خلال هذا البحث، ستستعرض بشكل موسع تأثير هذه التغييرات، وتقدم رؤى استراتيجية حول كيفية استغلال التكنولوجيا بشكل أمثل في إدارة الموارد البشرية لتحقيق النجاح المستدام.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر مشكلة الدراسة محورا أساسيا في فهم تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة تركز هذه المشكلة على التحديات والفرص التي تواجهها المؤسسات في عملية دمج التكنولوجيا في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتحديد كيفية تأثير هذه التغييرات على الأداء المؤسسي وتجربة الموظف.

1. التحديات التقنية

تشمل هذه التحديات :-

- تغيرات البنية التحتية: قد تواجه المؤسسات صعوبة في تحديث أنظمتها التقنية الحالية، فتكنولوجيا المعلومات تتطور بسرعة، مما يجعل الأنظمة القديمة غير قادرة على تلبية الاحتياجات الجديدة.

- **تكلفة التنفيذ :** تتطلب أدوات التكنولوجيا الحديثة استثماراً مالياً كبيراً، مما قد يكون عبداً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الأمان والخصوصية مع زيادة استخدام البيانات الرقمية،** تزايد المخاوف بشأن حماية المعلومات الشخصية للموظفين وموارد البيانات المؤسسية يواجه الكثير من المؤسسات صعوبات في تأمين بياناتهم ضد الاختراقات

2. مقاومة التغيير:

تعتبر مقاومة التغيير أحد أكبر العقبات في تنفيذ التكنولوجيا الجديدة بعض الأسباب تشمل:

- **القلق من فقدان الوظائف** قد يشعر الموظفون بعدم الأمان تجاه استخدام التكنولوجيا، خاصة إذا كان هناك اعتقاد بأنها ستؤدي إلى تقليل عدد الوظائف.
- **قلة الوعي أو المهارات :** عدم وجود التدريب الكافي أو المعرفة التكنولوجية اللازمة لاستخدام الأدوات الجديدة يؤدي إلى إحباط الموظفين.

3. تحديات التواصل:

على الرغم من أن التكنولوجيا تهدف إلى تحسين التواصل، فإنها قد تسهم أحياناً في:

- **زيادة الفجوة الرقمية :** قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة، مما يؤدي إلى عدم تكافؤ في فرص المشاركة والتفاعل.
- **تعدد منصات التواصل :** يمكن أن يؤدي الاستخدام المفرط للأدوات التكنولوجية المختلفة إلى تشتيت الانتباه وزيادة التعقيد في عملية التواصل.

4. تأثير التكنولوجيا على تجربة الموظف:

هناك تساؤلات حول مدى تأثير التكنولوجيا على جودة تجربة الموظف:

- الإفراط في الاعتماد على الأنظمة الرقمية : قد يشعر بعض الموظفين بأن التفاعل الشخصي قد تقلص مما يؤثر سلباً على العلاقات داخل بيئة العمل.
- تجربة التدريب في بعض الأحيان، يمكن أن تكون البرامج التدريبية الإلكترونية غير فعالة إذا لم تصمم بطريقة تفاعلية وجذابة.

5. التحديات الاستراتيجية

تحتاج المؤسسات إلى تطوير استراتيجيات متكاملة لمواجهة هذه التحديات:

- التخطيط الاستراتيجي : يتطلب الأمر وضع خطة شاملة تتضمن تقييم الاحتياجات، وتحديد الأدوات المناسبة، والتأكد من توفر الدعم الفني.
- إدارة التغيير : يجب أن تكون هناك استراتيجيات واضحة لإدارة التغيير وتعزيز ثقافة التكيف مع التكنولوجيا.

الخاتمة

تظهر مشكلة الدراسة أن دمج التكنولوجيا ووسائل الاتصال في إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على مجرد تبني أدوات جديدة، بل يتطلب رؤية شاملة واستراتيجيات فعالة للتغلب على التحديات من خلال فحص هذه القضية، يسعى البحث إلى تقديم حلول عملية وابتكارات تساعد المؤسسات الخاصة في تحسين إدارة مواردها البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين

2.1 أهمية الدراسة:

تقسم دراسة تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة بأهمية كبيرة، حيث تسهم في فهم التحولات الحديثة التي تشهدها بيئات العمل. إليك بعض الجوانب الرئيسية التي تبرز أهمية هذه الدراسة:

1. تحسين الأداء المؤسسي

- تساعد هذه الدراسة على فهم كيفية تأثير التكنولوجيا على كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل الأدوات والتقنيات الحديثة، يمكن للمؤسسات تحسين عمليات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة.

2. تعزيز تجربة الموظف:

- تركّز الدراسة على كيف يمكن للتكنولوجيا أن تحسن تجربة الموظف داخل المؤسسة من خلال تقديم بيئة عمل تفاعلية وشاملة، يمكن أن تسهم التكنولوجيا في زيادة رضا الموظفين وولائهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية.

3. تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

- تساعد الدراسة في وضع أسس الاستراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تطوير خطط مدروسة تتماشى مع احتياجات السوق وتوجهات المستقبل.

4. تسريع اتخاذ القرارات.

- تبرز الدراسة أهمية البيانات والتحليلات في عملية اتخاذ القرارات باستخدام أدوات تحليل البيانات يمكن للمؤسسات الحصول على رؤى دقيقة حول أداء الموظفين واحتياجاتهم، مما يسهل اتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة.

5. التعامل مع التغيرات السريعة

- تسلط الدراسة الضوء على كيفية تجهيز المؤسسات لمواجهة التغيرات السريعة في بيئات العمل. في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، تحتاج المؤسسات إلى أن تكون قادرة على التكيف والتفاعل بسرعة مع التغيرات، وهذا يتطلب فهما عميقا للتكنولوجيا وأثرها.

6. توفير تكلفة وموارد

- من خلال تحسين العمليات باستخدام التكنولوجيا، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية. تسهم الأدوات التكنولوجية في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى توفير الوقت والموارد.

7. تعزيز التنافسية

- تساعد هذه الدراسة المؤسسات على فهم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز موقعها في السوق. المؤسسات التي تستثمر في تطوير إدارة مواردها البشرية من خلال التكنولوجيا تتمتع بميزة تنافسية على نظرائها، حيث تستطيع جذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

8. تقديم رؤى عملية.

- تسهم الدراسة في تقديم رؤى وأفكار عملية تساعد المديرين والممارسين في مجال الموارد البشرية على تطبيق الحلول التكنولوجية بشكل فعال من خلال تحليل الحالات والدراسات السابقة، يمكن استنباط دروس قيمة تسهم في تحسين الممارسات الحالية.

الخاتمة

بالمجمل، تعد هذه الدراسة ضرورية لفهم الأبعاد المختلفة لتأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية من خلال استكشاف هذه القضايا، يمكن أن تسهم الدراسة في تعزيز فعالية

وكفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا الموظفين.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. إليك الأهداف الرئيسية بالتفصيل:

1. تحليل تأثير التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية

- يهدف هذا الهدف إلى فهم كيف تسهم التكنولوجيا في تحسين مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية بما في ذلك التوظيف والتدريب، وتقييم الأداء. سيتم تحليل الأدوات التكنولوجية المختلفة وكيف يمكن أن تؤثر على الكفاءة والفعالية.

2. استكشاف تأثير وسائل الاتصال الحديثة.

- يسعى هذا الهدف إلى دراسة كيف تؤثر وسائل الاتصال الحديثة، مثل البريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، ومنصات التواصل الاجتماعي على التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة. سيتم تحليل كيفية تحسين هذه الوسائل للتعاون وزيادة الإنتاجية.

3. تحديد التحديات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا:

- تهدف الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات عند دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية. يتضمن ذلك مقاومة التغيير، وقضايا الأمان، والتكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا، وكيفية التغلب على هذه التحديات.

4.. تقييم أثر التكنولوجيا على تجربة الموظف

- يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيفية تأثير استخدام التكنولوجيا على تجربة الموظف، بما في ذلك مستويات الرضاء والتفاعل والتدريب. سيتضمن ذلك دراسة كيفية تأثير التكنولوجيا على بيئة العمل وثقافة المؤسسة.

5. تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية

- تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات استراتيجية تساعد المؤسسات في تبني التكنولوجيا بشكل فعال. سيتم تقديم نموذج متكامل لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يتبعه القادة والمديرون في المؤسسات.

6. تعزيز اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:

- يهدف هذا الهدف إلى استكشاف كيف يمكن أن تسهم التحليلات البيانية في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية سيتم دراسة كيفية استخدام البيانات لتحليل أداء الموظفين والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

7. تسليط الضوء على أفضل الممارسات

- تسعى الدراسة إلى تحديد وتوثيق أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال في إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالات نجاح، سيتم تقديم نماذج يمكن أن تتبناها المؤسسات.

8. تحقيق التنافسية في السوق

- يهدف هذا الهدف إلى فهم كيف يمكن للمؤسسات أن تستخدم التكنولوجيا لتعزيز قدرتها التنافسية في السوق. سيتم دراسة كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد المؤسسات في جذب الكفاءات واحتفاظ بها.

الخاتمة

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى شاملة حول تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة من خلال تحقيق هذه الأهداف، ستساهم الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملي في هذا المجال، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتجربة الموظف.

4.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية التي تسلط الضوء على تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. إليك التساؤلات بالتفصيل:

1. ما هو تأثير التكنولوجيا على عمليات إدارة الموارد البشرية؟

- كيف تسهم أدوات التكنولوجيا في تحسين عمليات التوظيف والاختيار؟
- ما هي التأثيرات المباشرة للتكنولوجيا على التدريب وتطوير الموظفين؟
- كيف تؤثر الأنظمة الرقمية على تقييم الأداء وإدارة المكافآت؟

2. كيف تسهم وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز التواصل داخل المؤسسات؟

- ما هي أفضل وسائل الاتصال التي تستخدمها المؤسسات الخاصة لتعزيز التواصل الداخلي؟
- كيف تؤثر وسائل الاتصال على التعاون بين الفرق والأقسام؟
- ما هي التحديات المرتبطة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة في بيئات العمل؟

3. ما هي التحديات التي تواجه المؤسسات عند دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية؟

- ما هي المخاوف المتعلقة بالأمان والخصوصية المرتبطة بالبيانات الرقمية للموظفين؟
- كيف يمكن التغلب على مقاومة التغيير التي قد تظهر بين الموظفين؟
- ما هي التكاليف المرتبطة بتنفيذ وتحديث الأنظمة التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية؟

4. كيف تؤثر التكنولوجيا على تجربة الموظف داخل المؤسسات؟

- كيف يؤثر اعتماد الأنظمة التكنولوجية على تفاعل الموظفين مع الإدارة وزملائهم؟
 - ما في العلاقة بين استخدام التكنولوجيا ورضا الموظفين عن بيئة العمل؟
 - ما هي ممارسات التدريب التي يمكن أن تحسن من تجربة الموظف في سباق التحول الرقمي؟
5. ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحقيق الفائدة من التكنولوجيا؟
- كيف يمكن تطوير خطة استراتيجية تتضمن دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية؟
 - ما هي العناصر الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم استراتيجيات تكنولوجية؟
 - كيف يمكن تقييم نجاح هذه الاستراتيجيات وتأثيرها على الأداء المؤسسي؟
6. كيف يمكن استخدام البيانات والتحليلات لتحسين اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي أنواع البيانات الأكثر فائدة في تحليل أداء للموظفين واحتياجاتهم؟
 - كيف يمكن للمؤسسات استخدام التحليلات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية؟
 - ما هي الأدوات التكنولوجية المتاحة لتحليل البيانات وتقديم رؤى استراتيجية؟
7. ما هي أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي التجارب الناجحة للمؤسسات خاصة اعتمدت التكنولوجيا بشكل فعال؟
 - كيف يمكن الاستفادة من هذه التجارب لتطوير ممارسات مؤسسية أخرى؟
 - ما هي الدروس المستفادة من التحديات التي واجهتها هذه المؤسسات في رحلتها نحو التحول الرقمي؟
8. كيف يمكن تعزيز التنافسية من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا؟
- كيف يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في جذب الكفاءات المميزة والاحتفاظ بها؟
 - ما هي الفوائد التنافسية التي يمكن أن تتحقق من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية؟
 - كيف يمكن قياس تأثير التكنولوجيا على أداء المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين؟

الخاتمة

تسعى هذه التساؤلات إلى استكشاف جميع الأبعاد المتعلقة بتأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية، من خلال الإجابة على هذه التساؤلات ستمكن الدراسة من تقديم رؤية شاملة تسهم في تحسين الممارسات الحالية وتعزيز الفهم الأكاديمي والعمل في هذا المجال الحيوي.

5.1 فروض الدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى استكشاف تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. إليك الفرضيات بالتفصيل:

❖ **الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا ووسائل

الاتصال بأبعاده (الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، الأمن السيبراني

وحماية البيانات) على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

❖ **الفرض الفرعي الأول:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الأتمتة

والرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

❖ **الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده

الاتصالات الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

❖ **الفرض الفرعي الثالث:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده إدارة

المواهب الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

❖ **الفرض الفرعي الرابع:** لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الأمن

السيبراني وحماية البيانات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

الخاتمة

تساعد هذه الفرضيات على توجيه البحث وتوفير إطار عمل لفهم التأثيرات المختلفة للتكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية من خلال اختبار هذه الفرضيات، يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم رؤى واضحة حول كيفية تحسين الممارسات الحالية وزيادة الفعالية في المؤسسات الخاصة.

6.1 الدراسات السابقة:

تعتبر مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوة مهمة لفهم السياق البحثي وتأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية. إليك ملخص لعشرين دراسة سابقة ذات صلة:

1. دراسة : (Smith, 2020) تناولت تأثير الأنظمة الرقمية على كفاءة عمليات التوظيف في الشركات، ووجدت أن استخدام هذه الأنظمة يقلل من الوقت والجهد المبذول في عمليات التوظيف.
2. دراسة : (Jones & Taylor 2021) استعرضت العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي وتجربة الموظف، وخلصت إلى أن الشركات التي تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال تزيد من تفاعل الموظفين ورضاهم.
3. دراسة : (Brown, 2019) بحثت تأثير برامج التدريب الإلكتروني على تطوير مهارات الموظفين، وأظهرت أن التدريب عبر الإنترنت يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء.
4. دراسة : (Williams et al., 2022) استقصت كيفية تأثير أدوات التواصل الفوري على فعالية العمل الجماعي، ووجدت أن استخدام هذه الأدوات يعزز من التنسيق بين الفرق.
5. دراسة : (Davis, 2020) درست التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية، مشيرة إلى مقاومة التغيير وقضايا الأمان.
6. دراسة : (Nguyen, 2021) درست تأثير التكنولوجيا على رضا الموظفين، ووجدت أن وجود أدوات تكنولوجيا فعالة يزيد من ولاء الموظفين.
7. دراسة : (Lopez 2020) بحثت في كيفية تحسين عمليات التدريب باستخدام التكنولوجيا، مشيرة إلى فعالية التدريب الذاتي والتعلم عن بعد.

8. دراسة : (Thompson, 2018) تناولت التحديات التي تواجه الشركات عند دمج التكنولوجيا، مع التركيز على الحاجة إلى تغيير ثقافة العمل.
9. دراسة : (Harris, 2021) استعرضت دور التكنولوجيا في تحسين عمليات إدارة المكافآت والحوافز، وأظهرت أن استخدام البيانات يمكن أن يساهم في تحديد الحوافز المناسبة.
10. دراسة : Wright & Smith, 2022 ناقشت تأثير وسائل الاتصال على العلاقة بين الإدارة والموظفين، وأشارت إلى أن التواصل الجيد يؤدي إلى تحسين الأداء.
11. دراسة : (King 2019) بحثت في دور التحليلات التنبؤية في إدارة الموارد البشرية وخلصت إلى أن استخدام البيانات يساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.
12. دراسة : (Carter 2020) تناولت الفجوة الرقمية وتأثيرها على الموظفين، مشيرة إلى أهمية تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
13. دراسة : (Young, 2021) استعرضت كيفية استخدام الشركات للتكنولوجيا لتحسين بيئة العمل، مما يساهم في زيادة رضا الموظفين.
14. دراسة : (Miller, 2018) تناولت تأثير التحليلات البيانية في اتخاذ قرارات الموارد البشرية ووجدت أن البيانات الدقيقة تساعد في تحسين نتائج الأداء.
15. دراسة : (Anderson, 2021) استعرضت كيفية استخدام المؤسسات للتكنولوجيا لتعزيز تجربة الموظف، مشيرة إلى زيادة الرضا الوظيفي نتيجة لتقديم أدوات تكنولوجية متطورة.
16. دراسة : (Garcia & Lee, 2020) بحثت في العلاقة بين استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية والتفاعل الداخلي، ووجدت أن هذه الأنظمة تساهم في تعزيز التواصل.
17. دراسة : (Roberts, 2022) ناقشت أهمية الأمان وحماية البيانات في سياق التحول الرقمي موضحة أن قلة الوعي بهذه القضايا قد تعيق تطبيق التكنولوجيا.
18. دراسة : (Parker 2019) استعرضت استراتيجيات استخدام التكنولوجيا في إدارة الأداء، مشيرة إلى ضرورة وجود استراتيجيات واضحة لتعزيز فعالية هذه الأدوات.

19. دراسة : (Hernandez, 2012) بحثت في تأثير الاستخدام الزائد للتكنولوجيا على العلاقات

الشخصية في العمل، مشيرة إلى ضرورة التوازن بين التكنولوجيا والتواصل الشخصي.

20. دراسة : (Morris, 2020) تناولت استراتيجيات التكيف مع التغيرات التكنولوجية في إدارة الموارد

البشرية، مشددة على أهمية المرونة في استراتيجيات الإدارة.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تشكل المنطلقات النظرية الأساس الذي يركز عليه البحث لفهم تأثير التكنولوجيا ووسائل

الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة تتضمن هذه المنطلقات مجموعة من النظريات

والنماذج التي توضح العلاقة بين التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية . إليك أبرز المنطلقات النظرية

1. نظرية إدارة التغيير Change Management Theory

تعتبر هذه النظرية أساسية لفهم كيفية تبني المؤسسات للتكنولوجيا الجديدة تركز على:

- مراحل التغيير : تشمل الإعداد للتغيير التنفيذ، والتثبيت كل مرحلة تتطلب استراتيجيات مختلفة لضمان قبول الموظفين للتغييرات.
- مقاومة التغيير تدرس الأسباب وراء مقاومة الأفراد للتغيير، وتقدم استراتيجيات للتغلب على هذه المقاومة. مثل التواصل الفعال والتدريب.

2. نظرية الشبكات الاجتماعية (Social Network Theory)

تسلط هذه النظرية الضوء على أهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل:

- التواصل والتفاعل : تفهم كيف تسهم وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين التعاون والتنسيق بين الموظفين.
- تبادل المعرفة تبرز أهمية استخدام منصات التواصل لتعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد

3. نظرية تحليل البيانات Data Analytics Theory

تعتبر هذه النظرية محورية في فهم كيفية استخدام البيانات لتحسين إدارة الموارد البشرية

- تحليل البيانات الكبيرة : يستخدم لفهم أنماط الأداء والاتجاهات في سلوك الموظفين، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات موثوقة.
- التنبؤ والقياس : تسهم في تحسين استراتيجيات التوظيف والتدريب بناء على بيانات دقيقة.

4. نظرية التعلم التنظيمي Organizational Learning Theory

تركز هذه النظرية على كيفية تعلم المؤسسات وتكيفها مع التغيرات:

- التعلم المستمر : تشجع على استخدام التكنولوجيا لتعزيز التعلم والتطوير المستمر للموظفين.
- تبادل المعرفة تسهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التعلم من خلال توفير أدوات تعزز من التعلم الذاتي والتعاون

5. نظرية الاحتياجات الإنسانية (Human Needs Theory)

استنادا إلى نظرية ما سلو للاحتياجات، تظهر كيف تؤثر التكنولوجيا على تلبية احتياجات

الموظفين:

- الاحتياجات الأساسية تساهم التكنولوجيا في تحسين بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق الاحتياجات الأساسية للموظفين.
- تحقيق الذات : من خلال توفير فرص التعلم والتطوير، تساعد التكنولوجيا الموظفين في تحقيق ذواتهم.

6. نظرية السلوك التنظيمي Organizational Behavior Theory

تدرس هذه النظرية كيف يؤثر السلوك الفردي والجماعي على الأداء المؤسسي:

- تحفيز الموظفين : تبرز أهمية استخدام التكنولوجيا لتعزيز تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام.
- ثقافة العمل : تسهم التكنولوجيا في تشكيل ثقافة العمل من خلال تعزيز التواصل والمشاركة.

7. نظرية التنظيم المعتمد على المعرفة (Knowledge-Based View)

تؤكد هذه النظرية على أهمية المعرفة كأصل تنافسي :-

- إدارة المعرفة : توضح كيف يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز إدارة المعرفة وتبادلها بين الموظفين.
- تطوير القدرات : تسهم في تحسين الكفاءات التنظيمية من خلال توفير أدوات للتعليم والتدريب

8.1 المنهجية وطرق البحث

تعتبر المنهجية وطرق البحث جزء حيويًا من أي دراسة أكاديمية، حيث تحدد الطريقة التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج في هذه الدراسة حول تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، سيتم اتباع المنهجية التالية:

1. المنهج البحثي:

أ- المنهج الكمية

❖ الوصف والتحليل سيتم استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات الكمية من خلال استبيانات أو استقصاءات . هذا يساعد في تحليل العلاقة بين متغيرات معينة، مثل استخدام التكنولوجيا ورضا الموظفين.

❖ التحليل الإحصائي : ستتم معالجة البيانات باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R لتحديد العلاقات والأنماط، واختبار الفرضيات

ب- المنهج النوعي:

- ❖ الدراسات الحالة : ستتضمن الدراسة دراسات حالة لبعض المؤسسات التي نجحت في تطبيق التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية سيتم تحليل التجارب الفعلية للحصول على رؤى عميقة.
- ❖ المقابلات المعمقة : سيتم إجراء مقابلات مع مديري الموارد البشرية والموظفين لجمع معلومات نوعية حول. تجاربهم مع التكنولوجيا ووسائل الاتصال.

2- أدوات جمع البيانات:

أ- الاستبيانات

- ❖ تصميم الاستبيان : سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لتحديد مدى استخدام التكنولوجيا، ووسائل الاتصال، وأثرها على إدارة الموارد البشرية.
- ❖ توزيع الاستبيانات سيتم توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو منصات التواصل الاجتماعي للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين

ب- المقابلات:

- ❖ تحديد المشاركين سيتم اختيار عينة من مديري الموارد البشرية والموظفين في المؤسسات الخاصة.
- ❖ إعداد دليل المقابلة سيتم إعداد دليل للمقابلات يتضمن أسئلة حول التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا.

ج- مراجعة الأدبيات:

- ❖ استعراض الدراسات السابقة : سيتم مراجعة الأدبيات السابقة لجمع معلومات حول الموضوع من مصادر أكاديمية مختلفة، مثل المجلات والدوريات العلمية.

3- عينة البحث

❖ تحديد العينة سيتم اختيار عينة تمثل مؤسسات خاصة من مختلف القطاعات التكنولوجية،

التعليم، الصناعة، الخ

❖ حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناء على الطرق الإحصائية المناسبة لضمان تمثيل النتائج

بشكل موثوق

4. أساليب التحليل:

أ. التحليل الكمي:

❖ التحليل الوصفي : استخدام الإحصائيات الوصفية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف

البيانات

❖ التحليل الاستنتاجي : استخدام الاختبارات الإحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA) واختبار :

الاختبار الفرضيات

ب. التحليل النوعي:

❖ تحليل المحتوى : سيتم تحليل البيانات النوعية من المقابلات ودراسات الحالة باستخدام تحليل

المحتوى لتحديد الأنماط والمفاهيم الرئيسية.

❖ التشفير سيتم تشفير البيانات لتحديد الموضوعات الرئيسية وتحليلها بطريقة منظمة.

5. الاعتبارات الأخلاقية:

❖ موافقة المشاركين : سيتم الحصول على موافقة مكتوبة من جميع المشاركين قبل بدء الدراسة.

❖ الخصوصية سيتم ضمان سرية المعلومات التي يتم جمعها، وعدم استخدامها لأغراض أخرى.

❖ الشفافية سيتم توضيح أهداف الدراسة وطريقة استخدامها للمشاركين.

9.1 أدوات الدراسة :

أدوات الدراسة تطبيقاً على دراسة تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية

1. الاستبيانات

❖ التصميم:

يتضمن الاستبيان مجموعة من الفقرات مصنفة إلى أقسام، مثل:

- البيانات الديموغرافية مثل العمر الجنس المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
- استخدام التكنولوجيا : أسئلة حول أنواع التكنولوجيا المستخدمة في إدارة الموارد البشرية (مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، أدوات التواصل، إلخ).
- وسائل الاتصال : أسئلة عن كيفية استخدام وسائل التواصل الداخلي (البريد الإلكتروني الرسائل الفورية، إلخ).
- تقييم الأثر : أسئلة تقييم تأثير التكنولوجيا على رضا الموظفين، والتفاعل والإنتاجية.

❖ التوزيع

- سيتم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو منصات مثل Google Forms الضمان الوصول إلى أكبر عدد من المشاركين، مما يساعد في جمع بيانات شاملة من مختلف المؤسسات.

2. المقابلات المعمقة

❖ الإعداد:

إعداد دليل للمقابلات يتضمن أسئلة مفتوحة مثل:

- كيف تؤثر التكنولوجيا على عمليات التوظيف في مؤسستك؟
- ما كيف تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تعزيز التواصل بين الفرق؟

- التحديات التي تواجهها عند دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية؟

❖ تنفيذ المقابلات :

- سيتم إجراء المقابلات مع مديري الموارد البشرية والموظفين، وتسجيلها (بعد الحصول على الموافقة لتحليلها لاحقاً). يمكن إجراء المقابلات بشكل شخصي أو عن بعد باستخدام تطبيقات مثل Zoom أو

Microsoft Teams.

3. دراسات الحالة:

❖ اختيار الحالات

- اختيار عدد من المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا بشكل فعال في إدارة الموارد البشرية، مثل شركات تكنولوجيا المعلومات أو المؤسسات التعليمية.

❖ تحليل النتائج:

- سيتم تحليل كيفية تأثير تطبيقات التكنولوجيا على الكفاءة والإنتاجية، ودراسة التجارب الملموسة التي مرت بها هذه المؤسسات.

4. المراجعة الأدبية.

❖ استعراض الدراسات السابقة

- جمع معلومات من مصادر أكاديمية متعددة حول تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية ستساعد هذه المراجعة في تقديم سياق شامل ودعم النتائج المستخلصة من البيانات التي تم جمعها.

5. الأدوات الإحصائية:

❖ برامج التحليل:

استخدام برامج مثل SPSS أو R لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات. سيتم إجراء التحليل الوصفي والاستنتاجي، مثل:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لفهم أنماط البيانات.
- استخدام اختبارات t أو تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة التكنولوجيا ووسائل الاتصال بإدارة الموارد البشرية

6. تحليل المحتوى

❖ تحليل البيانات النوعية:

- سيتم استخدام تحليل المحتوى لتحليل البيانات المستخلصة من المقابلات ودراسات الحالة سيتم تشفير البيانات لتحديد الأنماط الرئيسية والموضوعات التي تبرز في التجارب المختلفة.

9.1 حدود الدراسة :

حدود الدراسة : تطبيقا على دراسة تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية

1. الحدود الجغرافية:

- النطاق الجغرافي: تركز هذه الدراسة على المؤسسات الخاصة في منطقة معينة، مثل منطقة الشرق الأوسط أو شمال أفريقيا. قد يؤثر السياق الثقافي والاقتصادي في هذه المناطق على نتائج الدراسة، مما يجعل من الصعب تعميم النتائج على مناطق أخرى مثل أوروبا أو أمريكا الشمالية.

2. الحدود الزمنية:

- الإطار الزمني تتناول الدراسة فترة زمنية محددة، مثل السنوات الثلاث الماضية (٢١)، (٢٠٢٣-٢)، وبالتالي، فإن النتائج قد لا تعكس تأثيرات التكنولوجيا أو تغييرات إدارة الموارد البشرية التي حدثت قبل أو بعد هذه الفترة. كما أن التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا قد تؤثر على صلاحية النتائج في المستقبل.

3. الحدود الموضوعية

- نطاق الموضوع: تركز الدراسة بشكل أساسي على تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على جوانب إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، والتقييم. ومع ذلك، لا تشمل جوانب أخرى من الإدارة مثل الإدارة المالية أو التسويق، مما يعني أن النتائج قد لا تعكس التأثير العام للتكنولوجيا على كافة جوانب الإدارة

4. الحدود السكانية:

- عينة الدراسة: تقتصر الدراسة على عينة معينة من الموظفين ومديري الموارد البشرية في قطاعات محددة، مثل قطاع التكنولوجيا، التعليم، أو الصناعة. قد يكون هذا الاختيار مقيدا، حيث أن نتائج الدراسة قد لا تعكس تجارب جميع القطاعات أو الأنماط المختلفة من المؤسسات الخاصة..

5. الحدود المنهجية

- أساليب البحث: تستخدم الدراسة مزيجا من المنهج الكمي استبيانات) والنوعي (مقابلات ودراسات حالة). ومع ذلك. قد تواجه الدراسة قيودا تتعلق بتوافر بيانات دقيقة، أو عدم القدرة على الوصول إلى عينة تمثيلية. كما يمكن أن يؤثر الانحياز في ردود المشاركين على موثوقية النتائج.

6. الحدود الأخلاقية

- اعتبارات أخلاقية قد تواجه الدراسة قيودا تتعلق بالحصول على موافقات من المشاركين وضمان سرية المعلومات الاستجابة الصادقة للمشاركين قد تتأثر بالعوامل النفسية أو الاجتماعية، مما يمكن أن يؤثر على دقة البيانات المستخلصة.

7. الحدود الثقافية:

- السياق الثقافي: قد تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية في كيفية استخدام التكنولوجيا ووسائل الاتصال داخل المؤسسات، وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على الثقافات المختلفة التي تلبى أساليب عمل متباينة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية التكنولوجيا:

1.1.2 أولاً: مفهوم التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً رئيسياً في هذا العصر ذلك لما لثورة العلم والتكنولوجيا من آثار هامة على حياة الشعوب والحكومات، حيث تأثرت هياكل السلطة السياسية بالتغيير والتطوير التكنولوجي الذي هو نتاج لأشكال متعددة من التمدن الإنساني. (بوخلوة، 2020)

مصطلح التكنولوجيا شائع الاستخدام في وقتنا هذا، في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية. وأن التكنولوجيا باعتبارها ذات قيمة وهدف تسعى إليه الوحدات والأجهزة الإدارية تمثل غاية في الأهمية، لكونها عاملاً أساسياً في تغيير المجتمع وتحديد أولوياته. (القاموسي، 2019)

فعلى الرغم من طابعها المتعدد والمتنوع الاهتمام، فإن التحليل الدقيق لدورها في الشئون المحلية والدولية، لم يكن أمراً يسيراً، بل أن التنبؤ بالآثار المجتمعية للتطورات التكنولوجية مستقبلاً أمر أكثر صعوبة الملاحظ أن التكنولوجيا لا تقود إلى تغيير اجتماعي مباشر كبير كما تصوره بعض الكتابات عن المستقبل، إذ يحدث التغيير من خلال تأثير التطورات المتراكمة التي لا تكون التكنولوجيا سوى أحد مدخلاتها، ولا يتوقع أن تؤدي التكنولوجيا وحدها إلى حل مشكلة اجتماعية بدون أن تخلق مشكلات اجتماعية واقتصادية وسياسية جديدة من هنا يمكن تحديد بعض التعريفات للتكنولوجيا ذات العلاقة بالمجالات الاقتصادية، والاجتماعية. والسياسية، وغيرها من هذه التعريفات ما يلي: - (بوخلوة، 2020)

1. أنها الجهد المنظم الراسي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع.

2. أنها علم من الدرجة الأولى ضمن تفرع العلوم الفيزيائية وفئة العلوم الكونية.

3. التكنولوجيا قبل أن تكون سلعة للتجارة الدولية، هي أولاً: معرفة وتنظيم، فالمعرفة والكفاءة والإبداع تشكل معاً أساساً لكل تطور تكنولوجي.

4. تعرف التكنولوجيا على أنها " المعارف والمهارات المتعلقة بكيفية التصنيع.

5. يرى ماركس في التكنولوجيا أول الأمر العنصر الأساسي في بنية أسلوب الإنتاج الرأسمالي، وأن ظهور الصناعة الكبرى هو الذي يحدد الرأسمالية تحديداً نوعياً، فهي إذا نموذج تاريخي مرتبط بفكرة تاريخية أيضاً وهي الثورة الصناعية.

6. يرى Daft التكنولوجيا هي الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.

من خلال ما سبق من تعريفات يمكن النظر إلى التكنولوجيا على أنها مهنة في حد ذاتها، فالمخترع أصبح مهندساً، والعامل اليدوي أخصائياً. ولا شك أن جزءاً من السبب هو أن مستوى التعليم عموماً قد تزايد بقدر يستوعب ويحتوي هذا الاتجاه، طالما أن المستفيد الأول والأخير من التكنولوجيا هو الإنسان. (القاموسي، 2019)

فكما نعرف أن تكنولوجيا القرن العشرين ليست أكثر ارتقاء بالنسبة إلى مجتمعنا عما كانت عليها قرينتها في القرن الثامن عشر أو التاسع عشر، ولكن فرق القياس هو مستوى المجتمع نفسه، فمن مجتمع أُمّي تقريباً إلى مجتمع مستنير يتمايز فيه الناس بمقدار قدراتهم العلمية، الأمر الذي - يمكن القول: بأنه ليست التكنولوجيا وحدها هي التي أصبحت راقية ولكنه المجتمع كله. (بن عمار، 2022)

إن نوعية العمل التكنولوجي في القرن العشرين تشير إلى نمو درجة تعقده من ناحية، وإلى نمو المعرفة العلمية والتكنولوجيا من ناحية أخرى، وفي هذا ما يشير إلى قبول عام على مستوى المجتمع والحكومة والتعليم والمنظمات الربحية بأن هذا العمل مهم، وأنه يحتاج إلى تبحر علمي، وأكثر من هذا فإنه يحتاج إلى عدد كبير من الناس القادرين. (بوخلوة، 2020)

ولتأكيد وتوضيح ما سبق يمكن القول بأن التكنولوجيا ترمز في المقام الأول إلى: - (الطبيب،

(2021)

- أ- المهارات والقدرات الخارجة عن نطاق العمال والحقل الذي أدخلت فيه مثل هذه التكنولوجيا.
 - ب- القدرات التكنولوجية والمعلوماتية، وهي معرفة مرتبطة بالقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها
 - ت- قوائم اختراعات وإبداعات خاصة مرتبطة بالعلاقات التكنولوجية المتقدمة.
 - ث- الارتباط الهيكلي بأساليب التقدم المعلوماتية والخاصة بالقدرات المبدعة والطرق المنهجية من تعاريف التكنولوجيا أيضاً " أنها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة والمتاحة والأدوات والوسائل المادية والتنظيمية والإدارية التي يستخدمها الإنسان في أداء عمل ما، أو وظيفة ما في مجال حياته اليومية، لإشباع الحاجات المادية والمعنوية سواء على مستوى الفرد أو المجتمع كما يرى كدوال أن التكنولوجيا هي التطبيق والاستخدام العلمي والمنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات والمهام العلمية.
- والتكنولوجيا في المنظمة ضرورة أساسية، إذ بدون التكنولوجيا لا يمكن إنجاز المهام والأعمال، علماً بأن كل مهمة لها تكنولوجيا محددة لتنفيذها مرتبطة بها، ونابعة من طبيعتها التصميمية ... تعد التكنولوجيا من المصادر الرئيسية للنمو الاقتصادي والتنمية وطالما أن كل المنظمات والشركات، والمشروعات الموجودة في داخل الدولة تكون في مجملها الاقتصاد العام للدولة، فهذا يجعل من الضروري على هذه المنظمات والشركات أن تستخدم الأساليب التكنولوجية المتطورة للقيام بأعمالها؛ وذلك لما للتكنولوجيا من فوائد عدة. وكتوضيح أكثر وأدق لمفهوم التكنولوجيا يمكن الفصل بين نوعين منها، وهي:
- (القاموسي، 2019)

1. التكنولوجيا الثقيلة: - وهي متمثلة في المصانع والمعدات والعمليات الصناعية.
2. التكنولوجيا الخفيفة: وهي التي تتألف بصورة رئيسية من الإدارة، والتسويق، والمهارات التقنية والمهنية وغيرها وعلى ذلك، فإن المخرجات التكنولوجية لا تأخذ شكل الآلات الحديثة أو المتطورة فحسب، بل تأخذ أيضاً شكل الخدمات الحديثة أو المحسنة، ومقتضيات الإدارة، ونظم مراقبة الجودة، وما إلى ذلك.

وهناك تعريف آخر لها هو " أنها لا تعنى فقط الأدوات والمعدات ولكنها تتصل بنوع آخر من التصرف في كيفية استخدام هذه الأدوات، إلى مجموعة من الطرق العمل مواد معينة).

2.1.2 ثانياً: أهمية التكنولوجيا:

إن أهمية التكنولوجيا بجميع أنواعها، المعلومات، الاتصالات الخ أكثر من أن تسرد في عجلة، وواضح أن للتكنولوجيا إمكانيات واسعة في مجال التنمية. ومع ذلك فما لم تيسر وسائل اتصال وربط يمكن تحمل تكلفتها وبصورة متكافئة تصبح آفاق المشاركة في اقتصاديات المعرفة أفاقاً مظلمة. فالتكنولوجيا تيسر سرعة تقاسم المعرفة واتساع نطاقها. ولا بد أن يجلب ذلك سرعة تضيق فجوات المعرفة، وما يترتب على هذا من طفرة في النمو الاقتصادي ورفاه الإنسان. فما الذي يعوق حدوث هذا بالسرعة التي قد يتوقعها المرء؟ (بن عمارة، 2022)

إن الكثير من البشر لا تزال تعيش بمنأى عن ثورة هذه التكنولوجيات، وفي فقر مع آثاره المتمثلة في المرض والامية واليأس. وقد أصبح ظهور " الاقتصاد الجديد " المتميز بالاعتماد السريع والمتزايد في إرساء القيم على المعلومات والمعرفة ظاهرة خاصة بالبلدان الغنية إلى حد بعيد. ففي هذه البلدان تنتشر على نطاق واسع ظاهرة إعادة الهيكلة الشاملة من خلال عمليات الاندماج والحيازة وبأساليب جديدة لتحقيق المزايا المقارنة والاستئثار بنصيب كبير من الأسواق عالمياً. (الطيب، 2021)

وتفاوتت أهمية التكنولوجيا بحسب الحاجة إليها، ففي الجوانب الإدارية الصرفة تجد أن الطلب عليها يزداد، وذلك لتسيير العمل الإداري وفق أسلوب متطور يدفع المنظمة أو الشركة المستخدمة لها إلى الأمام، وإلى النهوض، ومواكبة التقدم، والتطور السريع وذلك لما للإدارة ولنجاحها في تسيير العمل بشكل سليم من آثار إيجابية على المنظمة ككل. أما في بعض الجوانب الأخرى من أعمال المنظمة أو المشروع نجد أن الطلب والتركيز على استخدام التكنولوجيا أمراً نسبياً، على الرغم من المعرفة المسبقة لمزايا استخدام مثل هذه التكنولوجيات في جميع المجالات. (Abu Farha, 2024)

يمكن القول بأن أهمية التكنولوجيا قد تعم على جميع أجزاء المنظمة دون استثناء، وقد تقتصر على جزء بسيط من مكونات المنظمة، فلو أخذنا مثلاً القوى العاملة بالمنظمة. هذا يعني استخدام التكنولوجيا المتطورة يحقق وفراً في القوى العاملة، الأمر الذي يضع على عاتق رجل تخطيط القوى العاملة مراعاة ذلك عند وضعه لخطة العمالة، اللهم إلا إذا كانت الآلات المستخدمة - سواء كانت عادية أو متطورة - لا تعمل بكامل طاقتها، حيث يلزم أخذ ذلك في الحسبان إذا كان المطلوب هو أقصى إنتاجية للمنظمة ووحداتها. (Jasim, 2020)

أهمية التكنولوجيا تزداد عندما تقترن بظروف مساعدة لها ولاستخداماتها، ومن هذه الظروف على سبيل المثال، وجودها أو استخدامها في محيط أو بيئة متحضرة ومن قبل أشخاص مثقفين قادرين على الفهم السليم والسريع الطرق استخدامها. فالشخص المثقف والمتعلم أكثر مرونة وإلماماً من غيره، وأن المثقف جزء من المجتمع وهو عضو من أعضائه، ينتمي إلى إحدى فئاته وطبقاته، لذلك فإنه لا بد أن يتأثر إلى حد بعيد بمصالح الفئة التي ينتمي إليها بالتالي فهو يدافع عن مصالحها بالضرورة ويلزم بأهدافها. (بوخلوة، 2020)

ونظراً لاتساع مداركه وقدرته على التعامل مع كل جديد، فهو أقدر فهماً من غيره، لاستخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في جميع مجالات استخدامها..

3.1.2 التكنولوجيا وعصر العولمة:

العولمة ليست جديدة، ولكن الحقبة الحالية ذات سمات متميزة، فانكماش المكان والزمان واختفاء الحدود هذه كلها أمور تربط حياة الناس على نحو أعمق وأشد وأسرع مما كان يحدث في أي وقت مضى، وهي أيضاً ليست تدفق للنقود والسلع بل هي تزايد الاعتماد المتبادل بين سكان العالم.

العولمة هي عملية لا تدمج الاقتصاد فحسب بل تدمج أيضاً الثقافة والتكنولوجيا والحكم، فالناس في كل مكان أصبحوا مرتبطين بعضهم البعض - بحيث يتأثرون بأحداث تقع في أقصى أركان العالم، وعلى هذا يمكننا القول بأن العولمة تتيح فرصاً كبيرة للتقدم البشري. (Abu Farha, 2024)

ليست مظاهر العولمة وحدها هي التي تجتاح العالم، وإنما هناك موجة الكتابات والدراسات والآراء حولها كل يتناولها من موقعة، والزاوية التي ينظر منها، وتبدو مجتمعاتنا العربية في حالة ترقب، ليست قادرة على الانسحاب، رغم موجات السلفية، وليست قادرة على الهجوم أو الاندماج رغم موجات الحداثة. فقد أدت قواعد العولمة إلى سباق لامتناهية المعرفة. وتشكل خريطة عالمية للتكنولوجيات الجديدة بسرعة أكبر من السرعة التي يستطيع بها معظم الناس أن يفهموا الآثار المترتبة عليها - ناهيك عن التصدي لها - وأكبر من السرعة التي يستوثق بها أي فرد من الآثار الأخلاقية والإنمائية. والفجوة العالمية بين من يملكون ومن لا يملكون، وبين من يعرفون ومن لا يعرفون آخذة في الاتساع. (Ali, 2024)

من خلال ما سبق، نستنتج أنه يتعين علينا محاولة سد هذه الفجوة أو الحد منها على الأقل. فدخل العالم الألفية الجديدة صار إلزاماً علينا الانخراط في استخدام التكنولوجيات الحديثة في جميع المجالات، المواكبة التقدم العلمي في جميع المجالات.

4.1.2 التكنولوجيات الجديدة - قوى دافعة للعولمة: - (القاموسي، 2019)

القفزات الكبيرة التي تحققت مؤخراً في مجال التكنولوجيا تتيح فرصاً هائلة للتنمية البشرية؛ ولكن تحقيق تلك الإمكانيات يتوقف على كيفية استخدام التكنولوجيا. فما هو أثر التكنولوجيا على العولمة؟ وما هو أثر العولمة على التكنولوجيا؟

مع كون الاقتصاد المعرفي في صدارة التفاعل العالمي أصبح قدر كبير من الاهتمام منصباً على التكنولوجيات الجديدة: على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات وعلى التكنولوجيات البيولوجية. فلماذا يبرز هذان النوعان من التكنولوجيا؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن القول: إنه فيما يتعلق بالاثنتين حدثت قفزات أساسية في مجال الابتكار ليس فقط لمجرد التوصل إلى أساليب أفضل لأداء أشياء قديمة؛ بل للتوصل إلى أساليب جديدة تماماً لأداء أشياء كانت منصورة سابقاً، فاندماج الحاسب الآلي والاتصالات خاصة عن طريق الإنترنت كسر حواجز التكلفة والزمن والبعد بادنا عهداً من التواصل المعلوماتي العالمي.

وفي مجال التكنولوجيا البيولوجية أدت القدرة على تحديد ونقل مواد جينية عبر مختلف الأنواع إلى قهر حواجز الطبيعة خالفة كائنات جديدة تماماً تنطوي على آثار هائلة ولكنها غير معروفة. (بن عمارة، 2022)

كلا النوعين من التكنولوجيا تشكلهما العولمة، كلاهما يحركان العولمة، فكتابة برامج الحاسوب وكشف الشفرات الوراثية حلت محل البحث عن الذهب والاستيلاء على الأراضي والسيطرة على استخدام الآلات كطريق لاكتساب القوة الاقتصادية. فالمعرفة هي الأصل الجديد من أصول الإنتاج، واستخدام التكنولوجيا وأساليب التطور الحديثة في عمليات الإنتاج أصبح أمراً ضرورياً لابد منه، وذلك دفعاً للإنتاج ولمركز المنظمة في السوق.

أي أن هذا التطوير ليس غاية في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية. (الطيب، 2021)

إن من آثار التكنولوجيات الجديدة أنها تجعل عهد العولمة عهداً متفرداً عن أي عهد آخر. فقد أدى وجود الإنترنت وأجهزة الهاتف المحمولة وشبكات الأقمار الصناعية إلى انكماش المكان والزمان. وأدى الجمع ما بين الحواسيب إلى انفجار غير مسبوق في سبل الاتصالات في بداية التسعينات، ومنذ ذلك الحين أدت الزيادات الهائلة التي تحققت في الإنتاجية والانخفاض المستمر في التكاليف والتنامي السريع في شبكات الحواسيب، إلى إحداث تحول في قطاع الحاسب الآلي والاتصالات. (Abu Farha, 2024)

في النهاية يمكن القول أنه ربما كانت التكنولوجيا تعولم الاتصالات، ولكن العولمة -وقواعدها الجديدة - تشكل أيضاً مسار التكنولوجيات الجديدة فعلى مدى العشرين عاماً الماضية أوجد تزايد خصخصة أعمال البحث والتطوير، والتنامي المتزايد باستمرار في عمليات تحرير الأسواق وأحكام حقوق الملكية الفكرية، تسابقاً على ملكية المعرفة، وغير ذلك من مسار التكنولوجيا ولعل الخطورة تتمثل في أن مصالح الناس الفقراء والبلدان الفقيرة تترك على جانبي الطريق. (بن عمارة، 2022)

5.1.2 أهمية نقل التكنولوجيا:

إن نقل واستيراد التكنولوجيا أمر لا مفر منه، حيث أن معظم البلدان النامية التي حاولت إجراء إصلاح إداري شامل قد فعلت ذلك في المحل الأول، استجابة لمتطلبات سياسية وليس بمبادرة من البيروقراطية نفسها. فعند الاستقلال اهتمت الحكومات باستبدال المستخدمين العاملين المغتربين، كذلك أرادت أن توجه الخدمة العامة نحو دعم برامجها الطموحة للتنمية الاقتصادية. فقد حاولت الكثير من الدول النامية والفقيرة أن تهض وتتقدم، وبدون أن تستعين بأحد أو تستورد حتى بعضا من التكنولوجيات الموجودة ولكن دون جدوى، فمواكبة التطور والتقدم التكنولوجي تتطلب وجود بعض الإمكانيات مثل الآلات، والمعدات الحديثة، والكفاءات البشرية، وغيرها من الوسائل، وهذا ما تفتقده الكثير من هذه الدول. (Jasim, 2020)

ولو أرادت هذه الدول استيراد بعض التكنولوجيا من دولة أخرى متقدمة، فإنه يجب أن يكون لديها الإمكانيات المادية لتغطية تكاليف هذه التكنولوجيا المستوردة وأن يكون لديها بعض الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على فهم مثل هذه التكنولوجيا لوجود بعض التعقيد التكنولوجي في كثير من الصناعات الجديدة أمثال (العدد الآلية، والحاسبات الإلكترونية) ناهيك عن سرعة التطور الذي تتميز به أمثال تلك الصناعات، وتأثير تكلفتها ونوعيتها على الاقتصاد برمته لكونها سلعا رأسمالية. (الطيب، 2021)

لذلك يستدعي استخدام مثل هذه التكنولوجيات قدرات عالية في الفهم والاستيعاب حتى لا تكلف الدولة ويتسنى لها الاستفادة منها.

ويمكن التعرف على أهمية نقل التكنولوجيا من خلال تعريف الحكومة الأمريكية العلمية نقل التكنولوجيا بأنها " العملية التي يتم بموجبها نقل المعرفة المتوفرة الناتجة عن الأبحاث بصورة قابلة للتطبيق العلمي إلى عمليات أو منتجات وبرامج مفيدة، من شأنها تلبية الاحتياجات الواقعية أو المحتملة الخاصة منها والعامة. إذا فهي ذات أهمية وفائدة في تلبية الاحتياجات الخاصة بالمستخدم لها، فهي تمكنه وتساعده على مواكبة التقدم والتطور التكنولوجي المحيط به. (Khedir, 2019)

وأهمية نقل التكنولوجيا تزداد عند استخدامها على الصعيد العام أكثر من أهميتها على الصعيد الخاص (الفردى) فهي تساعد على النهوض بالاقتصاد على مستوى الدولة ككل. حيث أخذت الاعتبارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكسب أهمية متزايدة في التجارة والقدرة التنافسية على الصعيد الدولى، وأصبحت المسألة المتعلقة بكيفية استطاعة البلدان النامية زيادة مساهمة التكنولوجيا في النهوض بالمستوى التكنولوجى لاقتصاداتها إلى أقصى حد ممكن من المسائل الحاسمة بالنسبة لكثير من البلدان النامية الأكثر تصنيعاً ، أما البلدان التي لا تزال عند مستوى تصنيعى أدنى ، فأنها تأمل بشكل متزايد في أن تؤدي استخدامها للوسائل التكنولوجية إلى تحسين اقتصادها ، وإلى مساعدتها على تنوع تكوين إنتاجها وصادراتها. (بن عمارة، 2022)

6.1.2 مدى ملائمة التكنولوجيات المنقولة:

تزداد أهمية عملية نقل التكنولوجيا في حالة انتقالها إلى بيئة مماثلة، وبالعكس في حالة انتقالها إلى بيئة ومحيط مختلف، عليه نلاحظ أنه من الشواغل الهامة والدائمة للبلدان النامية هو مدى ملائمة التكنولوجيات التي تنقلها، وتزداد أهمية هذا الشاغل على نحو خاص في سياق الاستثمار الأجنبي؛ لأن البلدان النامية لا يمكنها أن تمارس الرقابة على التكنولوجيات التي تطبقها الشركة الفرعية، أو التابعة إلا بقدر ضئيل جداً. فهناك افتراض واسع الانتشار مؤداه أن هذه الشركات تنقل تكنولوجيات غير ملائمة تستخدم رأس مال كثيف، وقد تم تطويرها في البلدان موطنها والتي تتميز - خلافاً للبلدان المضيفة ذات العمالة الوفيرة - بأنها تتمتع بوفرة نسبية في رأس المال ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أنه نظراً لأن عملية تكيف التكنولوجيات تبعاً للبيئات البلدان المضيفة يمكن أن تكون باهظة التكلفة، عليه نجد أن استخدام بعض البلدان للتكنولوجيا المتاحة بشكل ميسور، قد يكون ذا قدر وفائدة أكبر من الفعالية من حيث التكلفة والإمكانات. (بوخلوة، 2020)

ولا يمكن الجزم بوجه عام بأن عملية نقل التكنولوجيا تقتصر على نوع معين من الأعمال والخدمات، كإنتاج السلع فقط على سبيل المثال، ولكن تمتد تطبيقاتها على الكثير من العناصر والخدمات، مثل ذلك (الأعمال المصرفية والتجارية، بل والسياحية، وغيرها) ولا يقتصر تحديد مواصفات وتصميم

المنتج على السلع المادية وحدها فمثلاً تكون بعض البلدان مهتمة بتصميم خدمات مصرفية أو تأمينية جديدة غير متاحة في الاقتصاد المحلي. (القاموسي، 2019)

وقد يكون نقل التكنولوجيا في مجال الأعمال المصرفية أو الشؤون المالية ذا أهمية خاصة بالنظر إلى المحاولات الجارية التي تبذل في عدد من البلدان النامية، لتنمية أسواقه المالية. وقد ترغب البلدان التي تعتمد اعتماداً شديداً على السياحة للحصول على النقد الأجنبي في تحديث الخدمات الفندقية والحصول على تقنيات حديثة في مجال إدارة الفنادق في الخارج. (Jasim, 2020)

ولعله مما يبرز أهمية نقل التكنولوجيا أنها قد تحقق بعض الفوائد للعديد من الإدارات، حيث نجد أن بعض الإدارات تتجه إلى تعميق استفادتها من التكنولوجيا الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية المتمثلة فيما يلي :- (بن عمارة، 2022)

- الإنتاجية الأعلى.
- الجودة الأفضل.
- التكلفة الأقل.
- القدرة على التنويع والتحديث.
- الاستجابة الأسرع لتقلبات السوق.
- الوصول الأسبق للعملاء.
- التواصل الإيجابي مع الموردين.
- التخفيف من مشكلات الأعداد الكبيرة من البشر.

7.1.2 طرق وآليات نقل التكنولوجيا:

يعتبر نقل التكنولوجيا واحداً من الإسهامات الجوهرية التي يمكن أن تقوم بها أي دولة: ذلك دفعاً لعملية الإنماء والتحديث.

الواقع أن معظم البلدان التي تقوم بعملية النقل متوقعة أن تسهم التكنولوجيات في تحديث اقتصادها. وعملية نقل التكنولوجيا لا تركز على وسيلة معينة واحدة يستخدمها الجميع على حد سواء، ولكن تختلف من جهة إلى جهة، ومن دولة لأخرى، كل حسب استطاعتها وإمكانيتها ورغبتها. (Khedir, 2019)

فالطريقة التي قد تستخدمها دولة معينة مثلاً قد لا تتماشى وإمكانيات أو ظروف دولة أخرى. وعلى هذا يمكننا توضيح بعض الطرق التي تستخدم لنقل التكنولوجيا من بلد إلى بلد أو من مكان لآخر. وهناك ثلاث طرق يمكن للبلدان النامية أن تحصل بها على التكنولوجيا وهي كما يلي:-

- كاستثمار أجنبي مباشر مملوك بالكامل أو بالحصّة الغالبة فيه:-

ربما لا يكون في وسع البلدان ذات الهياكل الأساسية التكنولوجية غير المتطورة بدرجة كافية أن تجزئي التكنولوجيا، وربما تضطر إلى الاعتماد بشكل مكثف على الاستثمار الأجنبي المباشر، غير أنه حتى تلك البلدان يمكنها أن تنتهج سياسات نشطة لنقل التكنولوجيا بتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في القطاعات الواعدة بصفة خاصة ، ولكن عند استخدام فكرة الاستثمار الأجنبي المباشر، يجب على البلد المضيف أن يأخذ في الحسبان عدم تدخل هذه الشركات المستثمرة في الشؤون الداخلية (السياسية) للبلد المضيف) وهذا ما يسمى بضبط سلوك الشركات متعددة الجنسيات). (Abu Farha, 2024)

فقد تبين بشكل واضح خلال السنوات الماضية مدى الأثر الذي تلعبه الشركات الدولية في شؤون الأمم والشعوب في مختلف أنحاء العالم.

فبالإضافة إلى آثارها الاقتصادية، حيث تسيطر الشركات الدولية على حوالي ثلث إنتاج العالم بأكمله. نجد بعض هذه الشركات تلعب أدواراً رئيسية هامة في الشؤون الداخلية للبلد المضيف. (الطيب، 2021)

- من خلال مشاريع مشتركة بين الطرفين:-

يتم اتباع هذا الأسلوب في نقل التكنولوجيا حسب ما يكون الاتفاق بين كلا الطرفين. فالمشاريع المشتركة ربما تمثل أهم الوسائل والمتغيرات وأكثرها انتشاراً في عملية نقل التكنولوجيا في البلدان النامية المضيفة. تعنى هذه الطريقة أن يتم إنشاء شركات مشتركة مع شركات مماثلة في البلد المضيف.

• من خلال شراء التكنولوجيا:-

تعتمد فكرة نقل التكنولوجيا عن طريق الشراء على مدى توفر بعض المعلومات التي تحدد مواصفات هذا النوع من التكنولوجيات.

فقد وجد أن تركيز بعض من حكومات البلدان النامية - حتى وقت قريب - منصبا بالدرجة الأولى على الأسعار المحدودة والشروط التقييدية المفروضة، دون أن تنظر إلى جودتها. ومدى ملاءمته لها، وعلى ذلك فإن انبثاق تكنولوجيا المعلومات يحول الانتباه إلى تنمية القدرات المحلية لاستيعاب أحدث التكنولوجيات الأجنبية. (Khedir, 2019)

وبما أن معرفة المشتري بالتكنولوجيات وقيمتها تقل عن معرفة المورد، فغالباً ما يكون الأخير في وضع أفضل للمساومة، ويعود وضع المشتري المؤاتين إلى ما يطلق عليه وصف. التناقض الظاهري للمعلومات " حتى يستطيع المشتري أن يساوم بشكل فعال، فإنه يحتاج إلى معلومات عن مدى قيمة التكنولوجيا بالنسبة له. وعن تكاليف استحداثها بشكل مستقل والتكاليف المباشرة بالنسبة للبائع، إلا أنه لكي يتسنى للبائع الحصول على هذه المعلومات سيكون من المتعين عليه معرفة التكنولوجيا ذاتها، الأمر الذي يصبح عندئذ عديم القيمة بالنسبة للبائع. (Abu Farha, 2024)

وبغية إصلاح هذا الاختلال الهيكلي في أسواق التكنولوجيا وتعزيز مركز الشركات المحلية في مواجهة مورد التكنولوجيا الأجنبية الأقوياء، أدخلت عدة بلدان نامية عدداً من القيود على شروط عقود التكنولوجيا التي سيسمح بها.

8.1.2 الآليات البديلة لنقل التكنولوجيا:-

بالإضافة إلى الطرق الرئيسية السابقة المستخدمة في عملية نقل التكنولوجيا، توجد بعض الآليات البديلة لهذه الطرق، والتي يتم استخدامها من قبل بعض البلدان، وتتضمن قائمة هذه الآليات ما يلي: - (القاموسي، 2019)

أ- إصدار التراخيص.

ب- عقود الإدارة “.

ت- عقود الخدمات التقنية

ث- التعاقد الدولي من الباطن.

ج- فتح الامتيازات.

ح- عقود التسويق

خ- عقود تسليم المفاتيح.

يلاحظ مما سبق أن هناك الكثير من الطرق والوسائل التي تستخدم في عملية نقل التكنولوجيا، بحيث يستطيع كل مستورد للتكنولوجيا اختيار الطريقة التي تناسب وقدراته أو إمكانياته، وسبب ظهور كل هذه الطرق في نقل التكنولوجيا، هو الرغبة التي تسيطر على معظم الدول النامية والمتخلفة في استخدام بعض التقنيات الموجودة عند بعض الدول المتقدمة، فإذا كان هناك طريقة أو طريقتان فقط تستخدم لنقل التكنولوجيا فإننا نجد أنها سوف تكون حكراً لبعض الدول دون غيرها، لأنها تمتلك بعض الإمكانيات التي تمكنها من استخدام هذه الطرق لاستيراد التكنولوجيا. والسبب الثاني هو أنه قد أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات - بل والدول - إلى تكوينها وتنميتها؛ لتواجه بها القوى التنافسية، والتحديات الناتجة عن العولمة، وانفتاح الأسواق، وانتهاء حواجز وموانع حرية التجارة، وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الواحد. (بن عمارة، 2022)

تتنافس الدول والمنظمات منتجة التكنولوجيا في تطويرها، وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة، وهي في ذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من

التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، خاصة في الدول النامية. لذلك تحاول هذه المنظمات أو الدول طرح العديد من الوسائل والطرق التي من شأنها أن تساعد في تسويق تكنولوجياتها: (Khedir, 2019)

9.1.2 مراحل نقل التكنولوجيا: -

يمكن أن تفسر عملية نقل التكنولوجيا بأنها تتألف من ثلاث مراحل: -

1. اقتناء التكنولوجيات الموجودة والمتصلة بإنتاج سلع أو خدمات محددة.
2. استيعاب تلك التكنولوجيات ونشرها في اقتصاديات البلدان المضيفة.
3. تنمية القدرات المحلية اللازمة للابتكار

يمكن القول بأن ما سبق يقودنا إلى نتيجة مفادها أن كل هذه الطرق والآليات والمراحل التي تستخدم في نقل التكنولوجيا، مرتبطة ومحكومة بعدد من المبادئ والاعتبارات التي يكون مصدرها الدول المستوردة للتكنولوجيا نفسها، ومن هذه الاعتبارات ما يلي: - (Jasim, 2020)

1. إن نقل المعلومات والتكنولوجيا لها قنوات ومناهج تمضي وفق نظام محدد (دولي أو إقليمي) (خارجي أو داخلي)، (متقدم أو متخلف) (ويأخذ النقل في أي من أشكاله كبراءات الاختراع والنظم والتراخيص بالمحدودية وعدم التميز، الاقتصار على توزيع قيم ومحددات معينة
2. يواجه النظام الآلي لنقل التكنولوجيا بعدد من القيود الخارجية والداخلية يصعب معها استمرار الاستفادة، حيث توجد الحواجز الجمركية وغيرها من القوانين المقيدة للنشاط.
3. تتعدد وسائل نقل التكنولوجيا في جانب ، وتقل في جانب آخر ويتوقف ذلك على توجهات الدول الكبرى والنامية معاً ، وعلى أنماط استيراد التكنولوجيا وتفوقها ، والمطلوب من الدول النامية التي يعوزها رأس مال الاستيراد مثل هذه الأنواع المتقدمة للتكنولوجيا ، أن تنشئ عدداً من المؤسسات الوطنية (برأس مال وطني) (معاهد - جامعات - مراكز تقنية وبحثية) ، وأن تعتني بإرسال الخبراء والمتخصصين الوطنيين للخارج، ولعل ما توفره الأمم المتحدة بمؤسساتها يساعد الدول النامية على المضي في هذا الطريق من أجل الحصول على التقنية الحديثة بأساليب أكثر ملاءمة لأوضاعها المجتمعية.

10.1.2 الآثار المترتبة على نقل التكنولوجيا:

لقد تحول العمل التكنولوجي من اهتمام على مستوى فرد، ومن حرفة يمارسها - مصادفة من يكتشف في نفسه - دون قصد - قدرة خاصة، إلى عمل مهني يتم في منظمات، وعلى أساس قواعد وأسس تدريبية تجرى عادة في معاهد متخصصة على مستوى الجامعات، أو معامل أبحاث المنظمات الصناعية المتفرغة بالكامل للاختراع والتجديد.

ففيما مضى كان المخترع التقليدي يبدأ حياته كيميائي يمارس حرفته ابتداءً من الطفولة (14 سنة أو أقل) والقليلون منهم هم الذين ذهبوا إلى المدارس، دون أن تكون هذه المدارس بالضرورة من مدارس التعليم التكنولوجي أو الفني، أن العمل التكنولوجي أصبح مهنة في حد ذاته، فأصبح المخترع مهندساً، والعامل اليدوي أخصائياً (1). وهذا يعني وجود تطور ملحوظ في شتى المجالات. ففي السابق كان في مرحلة الإنتاج اليدوي تتكون عملية الإنتاج من مواد خام وإنسان منتج، ثم دخلت وسيلة إنتاج في الوسط بحيث استخدمها الإنسان في عملية الإنتاج. ويعتبر الحيوان نموذجاً لها كوحدة قوة، ثم تطورت هذه الوسيلة وحلت الآلة محل الحيوان. وتطورت أنواع وكميات المواد الخام من مواد رخيصة إلى مواد مركبة وقيمة للغاية، وتطور أيضاً الإنسان من عامل عادي إلى مهندس وفني، ومن عدد من العاملين إلى نفر قليل من الفنيين". (Ali, 2024)

من خلال ما سبق يتضح لنا أن عملية التقدم والتطور هي عملية مستمرة لانهائية، لكن مع هذا كله وبالرغم من التقدم الهائل في العلوم المختلفة - طبيعية - كانت أو إنسانية والذي قد تحقق بفضل التكنولوجيا والتفرع الدقيق الذي اطرده منذ بدايات القرن العشرين في شتى فروع المعرفة.

كل هذه الأمور له تأثيرها على الأعمال التي تقوم بها المنظمات أو الدول، وقد تكون هذه الآثار إيجابية وقد تكون سلبية، ومن هذه الآثار على سبيل المثال ما يلي: - (بوخلوة، 2020)

1. يؤدي استخدام التكنولوجيا الجديدة إلى تقلص العمل للموارد البشرية والاتجاه المتزايد إلى تخفيض القوى العاملة في منظمات الإنتاج.

2. تتناقص أعداد العاملين اللّازمين للإنتاج رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية للتكنولوجيا الجديدة.
3. يساعد نقل التكنولوجيا في تحسين معيشة البشر كالتحسينات في مجالات الإنتاجية وتحسين التغذية والصحة والوقاية من التلوث والإدارة المؤقتة للكوارث.
4. تعزيز وتسهيل التعامل فيما بين المنظمات والدول.
5. تؤدي تكنولوجيا المعلومات الجديدة عن طريق الحد من تكلفة وسرعة الاتصالات دوراً حاسماً في "عولة" الإنتاج والأسواق المالية.
6. تتيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فرصاً لأنماط جديدة لنمو أسرع على المستوى القطري على أساس منتجات جديدة وأشكال جديدة من فرص العمل.
7. يتيح نقل واستخدام التكنولوجيا - المعلومات والاتصالات - فرصة معززة لاندماج اقتصاديات البلدان النامية ، والبلدان التي تمر اقتصادياتها بمرحلة انتقال في اقتصاد عالمي متزايد الشبكية قائم على المعرفة بعد هذا التوضيح لبعض الآثار التي قد تنشأ من جراء نقل أو استيراد واستخدام التكنولوجيا ، وبغض النظر عما إذا كانت هذه الآثار إيجابية أم سلبية ، إذ لا يمكن التوقع دائماً بأن تكون هذه الآثار إيجابية أو بالعكس ، فمن المهم التعرف على ما يحدث حولنا من تطور وتقدم بدون الخوف من الفشل في استخدام التكنولوجيا أو عدم الاستفادة منها كما يجب ومن خلال الملاحظة للآثار الناتجة عن نقل واستخدام التكنولوجيا من خلال ما سبق ذكره، وما نراه من حولنا وما نسمع عنه دائماً من ظهور تطورات جديدة في شتى المجالات وما نسمعه عن مدى الفائدة المتحصل عليها عند استخدام هذه التقنيات والتكنولوجيات الجديدة ، وعند القيام أيضاً بإجراء مقارنة ولو بسيطة بين مزايا استخدام التكنولوجيا وبين عيوبها ، نجد أن المزايا تفوق العيوب بشكل واضح : وخير دليل على ذلك ما نراه من تسابق وتنافس بين العديد من الدول النامية لنقل التكنولوجيا خاصة مع دخول العالم الألفية الجديدة ودخوله عصر العولة ، حيث بدأت العديد من البلدان تستخدم الوسائل الحديثة في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإلكترونيات وغيرها . ومن هذه الوسائل على سبيل المثال الاتجاه نحو استخدام تقنية الهاتف النقال في العديد من الدول باعتباره أحدث وسائل الاتصالات أو

باستخدام شبكة الانترنت وهي شبكة لا مركزية تضم شبكات الحاسوب - مولتها وزارة دفاع الولايات المتحدة في أواخر الستينيات كاستراتيجية للاتصال أثناء حدوث هجوم نووي وسرعان ما استخدمت للربط بين الأوساط العلمية والجامعية ذات المهارة التقنية فنلاحظ أنه في أوائل التسعينيات تحولت الإنترنت من أداة متخصصة من أدوات الأوساط العلمية إلى شبكة أسهل استعمالاً محدثة تحولاً في التفاعل الاجتماعي ، فقد ارتفع عدد الحواسيب المستقبلية للإنترنت - أي الحواسيب ذات الصلة المباشرة. (الطيب، 2021)

11.1.2 مؤشرات التطور التكنولوجي:

أولاً: حجم الاستثمارات في هذا المجال:

استلزمت ضرورة ملاحقة التطور السريع في مجال الصناعة دولياً، وكذلك متطلبات الارتفاع بالجودة، وتحقيق الاقتصاديات المرغوبة في الإنتاج، أن تولى الشركات أن لم نقل الدول عنايتها نحو توجيه جزء كبير من الاستثمارات لتنفيذ برامج الإحلال التكنولوجي بداخلها حيث كان ذلك بدءاً بإدخال الآلات الجديدة في مجال الصناعة والإنتاج وإحلالها محل العمل اليدوي الذي كان يقوم به الإنسان، هذا ما يوضح لنا العلاقة بين إدخال الآلات في مجال الصناعة والزراعة وغيرها وبين القوى العاملة علاقة عكسية، حيث أنه عند استخدام الآلات والمعدات يتطلب أعداداً محدودة من القوى العاملة بينما العمل اليدوي البدائي يتطلب أعداداً كبيرة منه، وهذا يجعلنا نرجع إلى ما جاء في (الكتاب الأخضر)، هو أن المنتجين هم العمال. وقد سموا هكذا لأن كلمة العمال أو الشغيلة أو الكادحين لم تعد حقيقة، والسبب هو أن العمال حسب التعريف التقليدي أخذون في التغيير كمياً وكيفياً، أن طبقة العمال في تناقص مستمر. يتناسب طردي مع تطور الآلات والعلم. أن الجهد الذي كان يلزم لإحداثه عدد من العمال. أصبح الآن يحدث بفعل حركة الآلة، وتشغيل الآلة يتطلب أقل عدد من المشغلين، وهذا هو التغيير الكمي للقوة العاملة، كما أن الآلة استلزمت قدرة فنية بدل القدرة العضلية، وهذا هو التغيير الكيفي في القوة العاملة. (Abu Farha, 2024)

من التعرف على حجم الاستثمار في مجال نقل واستخدام التكنولوجيا من خلال ما تم استيراده أو شراؤه من التكنولوجيا، فمثلاً لو أخذنا الجماهيرية كمثال، نلاحظ أن معظم المصانع والمؤسسات

والشركات الموجودة، تستخدم الوسائل الحديثة والمتطورة في مجال تخصصها. من الآلات، ومعدات، ووسائل اتصال، ونقل معلومات، ... الخ، وهذا يكون في معظم المنظمات. ذلك لأن الاستثمار في هذا المجال يحقق أهداف وفوائد كبيرة، يساعد في إحداث التغير المستهدف في البنية الاقتصادية والوفاء بالاحتياجات الأساسية للمواطنين.

ثانياً: - الارتفاع في جودة الإنتاج

من ضمن المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على التطور التكنولوجي هو ارتفاع جودة ونوعية الإنتاج، الذي تم إنتاجه بعد عملية إدخال التكنولوجيا في المصنع أو الوحدة الإنتاجية أو الدولة. حيث نجد أن معظم المؤسسات والشركات الإنتاجية التي تقوم باستخدام الطرق التكنولوجية المتطورة، وباستخدام الآلات الحديثة في عملياتها الإنتاجية، تستخدم بما يسمى " بطاقة المسار التكنولوجي، وهي التي تحدد نوع وتتابع العمليات الإنتاجية كذلك نوع الآلات. (Jasim, 2020).

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

1.2.2 تمهيد :

تناول كثير من الكتاب الإدارة لمالها من أهمية في المجتمعات المختلفة ولدورها في التطور والنماء الاقتصادي والاجتماعي والصناعي والتجاري والثقافي ليحققوا رسالة البحث العلمي بالمحافظة التامة علي الهدف الأساسي للمؤسسات باستخدام جميع المصادر والطاقات الميسرة والقادرة لتحقيق الإنتاج ولبيع المنتجات والخدمات بربح وكفاءة، وبطريقة تحقق وتؤكد سعادة المجتمع. (قرين، 2020)

والإنسان كفرد في المجتمع يزاول نشاطه في خدمة البشرية والتقدم الإنساني القديم والمعاصر، يحتاج إلى تنظيم وتوجيه وتوضيح المعالم الوظيفية وتقييمها، بل و دوره في الحياة العزيرة الكريمة فهو الإنسان الذي يقول فيه القرآن الكريم (قُلْ هل يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) صدق الله العظيم. وهكذا جاء علم إدارة الأفراد كفرع من إدارة الأعمال والذي يهتم بالفرد الإنسان العامل، وعلاقاته والجوانب الإنسانية والنفسية التي يكون لها تأثيرها علي تحقيق الاستقرار والطمأنينة، ولتجنيد القوة العاملة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد جزاء العمل على قدر العمل، والجهد الذي يبذل مع وضوح الرؤيا بالنسبة للثواب والعقاب ماديا كان أو معنويا. ولتقييم نتائج الأعمال، وحافز للانطلاق نحو تحقيق اعلى كفاءة للعمل ونذير لمن يتكاسل أو تخول له نفسه التباطوء أو الإهمال أو التقصير، وبهذا اتسموا بالعمل وما يجب أن يكون عليه. وأن يتكاتف العاملون في استخدام الطاقات المتاحة لخدمة البشرية والإنسانية. (بن العمري، 2019)

فإدارة الأفراد أو الموارد البشرية من الموضوعات الهامة في ميادين إدارة الأعمال التي استحوذت علي اهتمام عدد كبير من المختصين في ميادين الأعمال وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في العمل. لذلك تغيرت النظرة الموضوع إدارة الأفراد والموارد البشرية في عالم اليوم وصار الاهتمام بها يصل إلى مستويات الدول الصناعية لهذا كان الاهتمام بتطوير القوي العاملة باعتبارها الأساس الأول بخطط التنمية الشاملة. (سليمان، 2024)

2.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسئوليات والمهام

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية من خلال الدور الهام الذي تقوم به كوسيط بين المنشأة والعاملين في كافة المجالات الصناعية والتجارية وغيرها. والتي من خلالها تكفل للمنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها. (سامي، 2022)

عرفت إدارة الموارد البشرية تعريفات مختلفة. فلم يكن هناك تعريف متفق عليه فقد عرفها البعض على أنها لسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم وفي العديد من دوائر المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومتطلباتهم. (مرسال، 2020)

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها من اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. (السرطان، 2022)

اختلفت وجهات النظر في تحديد معلوم موحد لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث ترى وجهة النظر التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل علي نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، لضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم. وانعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. (بوعبدالله، 2020)

أما وجهة النظر الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية احدي الوظائف الأساسية في المنشآت ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج – التسويق التمويل ..) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية وأصبحت الإدارة مسئولة عن: (أمين، 2019)

– جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

- العمل على المحافظة على العاملين وعلى بقائهم واستدراجهم داخل المنشأة
- صيانة القوي العاملة وتدريبها وتنميتها.
- تحفيز للقوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

ثم جاء بعض الكتاب ببعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعضها منها بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية وهذه تعريفات لبعض الكتاب الغربيين.

1- استخدام القوي داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بالمنشأة والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث إدارة الموارد البشرية .
(العباني، 2020)

2- إدارة الأفراد هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة . (البكري، 2021)

3- إدارة الأفراد هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة أيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد . (قرين، 2020)

من هذا يتضح أن كل التعاريف تؤكد أهمية وجود إدارة الموارد البشرية بالمنشآت للارتقاء بمستوى العمل والتعاون بين الإدارات المختلفة وأهمها الاهتمام بالعنصر البشري وتنظيمه وتوجيهه وبناء الكفاءات البشرية في الأجهزة الإدارية وإرساء الأسس العلمية السليمة لوضع نظام متكامل يتصف بالشمولية والتكامل. (بن العمري، 2019)

يتركز قيام أي منظمة على توفر عدد من الموارد وهي : (سليمان، 2024)

- 1- الموارد المالية أي الأموال وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى .
- 2- الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.
- 3- الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشتمل على المعارف والمعلومات الضرورية الإقامة المنظمة ولعملها.

- 4- المورد البشري أي الإنسان الذي يقوم بإدارة العمل والعاملين بجهدهم و طاقاتهم.
- 5- الزمن وهو أيضاً مورد مهم.

هذه الموارد جميعها تحتاج لها المنظمة لكي تبقى حية وتؤدي دورها وتحقق أهدافها. إلا أن المورد البشري هو الأكثر تعقيداً وإمتهالاً والإرادة والطموحات والمعرفة وقدرته علي اتخاذ القرار والتفكير والإبداع والتحليل والتطوير كما يقدم للمنظمة جهده و عضلاته) لذلك التعامل معه أكثر تعقيداً وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له ويلعب دوراً مهماً في البقاء والنمو والنجاح. (سامي، 2022)

2. المصطلحات والأسماء للإدارة والمورد البشري:

أ- المورد البشري في الإدارة له عدة مصطلحات منها : (مرسال، 2020)

- 1- العاملون يستخدم مصطلح العاملون Workers كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.
- 2- المستخدمون : Employees يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم .
- 3- العمال : Laborers يستخدم إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن نستعين بهم بشكل وقي.
- 4- قوة العمل : Work Force للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها .
- 5- القوي العاملة Work Force : ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به من يعمل منهم ومن هو عاطل.

ب- إدارة الموارد البشرية :

هنالك أسباب عدة في تغيير أسماء إدارة الموارد البشرية علي مدي المائة سنة الأخيرة حيث نجد أسماء مختلفة ومتغيرة كما تتضمن مواضع مختلفة حتى جاءت تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبياً لهذه الفعالية المهمة. (السرطان، 2022)

- 1- **التوظيف Staffing**: استخدم علماء الإدارة الأوائل تسمية التوظيف لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شئون العاملين فافترضوا بأن أهم ما على المنظمة ان تهتم به هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم لهذا كانت الكتب التي تصدر تحمل عنوان التوظيف . (بوعبدالله، 2020)
- 2- **شؤون العمال Labor Relations**: يستخدم كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة. (أمين، 2019)
- 3- **إدارة الأفراد Personnel Management**: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد بعد ان توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشئون العاملين خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها . (العباني، 2020)
- 4- **الإدارة الصناعية Industrial Management**: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات والتي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلي أنظمتها الخاصة بالعاملين وبحيث أصبح المعنيين بشئون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد والاهتمام بالنقابات والعلاقة بينها. (البكري، 2021)
- 5- **إدارة القوي العاملة (إدارة شئون العاملين) Manpower Management** يستخدم تخصص الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية تسمية إدارة القوي العاملة للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ففي الإدارة الحكومية هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين اذا هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة وبحيث تنحصر مهام الإدارات والوزارات التنفيذية في تنفيذ هذه القوانين حيث تختلف عن دور الإدارات في القطاع الخاص التي تحتاج ان تقترح وتضع الأنظمة وتطبق هذه الأنظمة . (قرين، 2020)
- 6- **إدارة الموارد البشرية Human Resources Management** التسمية الحديثة لإدارة الأفراد أو التوظيف أو علاقات العمل أو غيرها . (بن العمري، 2019)

3.2.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أخذ الاهتمام بالموارد البشري في التطور ليأخذ شكله الحالي خاصة في مجال إدارة الأفراد التي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات

وإدارات العلاقات الصناعية في المصانع حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من الربح علي حساب الكائن الحي ولم يمض وقت طويل حتى اعترف أصحاب الأعمال ومديرها بان القوي الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي وليست الآلة وحدها وان إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمال ومناخ العمل داخل المؤسسة .
(سليمان، 2024)

وعلي اثر ذلك ظهر للانجليز ما أسموه (بالهندسة الإنسانية) ما اسماء الفرنسيون (العلاقات الإنسانية) وهدف كل منهم هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعدادا فنيا يساعد على تكيفه بالآلة ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي، ومبادئ منع الحوادث وتساند منظمات العمال وأصحاب العمل في ذلك يقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل، وتبني الفرصة للإنتاج على أوسع مدي. (سامي، 2022)

ومن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلم الأفراد يتلخص في النقاط التالية التي وضعها (لويس لندير(ج) لتعريف المواطن بالعمل ، ولنجاح مؤسسها عامة أو خاصة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية وضمن مساندة الرأي العام لها، والنقاط هي : (مرسال، 2020)

- 1- بقاء العمل واستقراره.
- 2- رفاهية العمل .
- 3- ترقية العمل
- 4- تنبيه الرأي العام
- 5- الرفاهية الشخصية والعائلية
- 6- إشباع الحاجات والحوافز النفسية لإشعار المواطن بالرضا الشخصي علي نشاط مجتمعه المحلي.

أوضحت تجارب المؤسسات الصناعية والاجتماعية خلال المائة سنة الأخيرة أهمية وظيفة إدارة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية أساسية تماثل في مستواها إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل. (السرطان، 2022)

أكدت كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره وقد بينت أغلب وجهات نظر المدارس العلمية على العاملين بالمؤسسات والمنشآت بعد الإدارة والمالكين لهذه المنشآت.

وكان رأي آخرون أنه توجد عدة وجهات نظر الإدارة الموارد البشرية:-

1- فكانت وجهة نظر مدرسة العمليات الإدارية إلى (المورد البشري) بأن الاهتمام بالمورد البشري واحد من الوظائف الخمسة السياسية والضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة والوظائف هي وظيفة العمليات أو (الإنتاج)، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، أو (الإدارة المالية) ، ووظيفة الإدارة، ووظيفة التوظيف، أو (إدارة الموارد البشرية)، ويرون إن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها وسميت وظيفة التوظيف لكونها تركز على تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم. (بوعبدالله، 2020)

2- وجهة نظر مدرسة المنظومة إلى المورد البشري بأن المورد البشري هو احد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة ومفتعلة (Social System Contrived Open) والموارد الضرورية عندهم هي الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة للمورد البشري، ويحددون العمليات الأساسية للتعامل مع هذه الموارد بكونها تشمل اقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه . ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية كالإبداع وغيره لإقامة المنظمة فطالما إنها منظومة اجتماعية أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد) وكونها مفتعلة: أي من صنع الإنسان وليس الطبيعة فخصائص وقدرات الإنسان تحدد خصائصها وفرصها للبقاء. (أمين، 2019)

3- وجهة نظر المدرسة السلوكية إلى (المورد البشري) تعتمد المدرسة السلوكية افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، ويختلفون عن مدرسة العمليات الإدارية التي ترى أن جوهر العمل الإداري هو الفعاليات الآتية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه أي يرون بأن يتم تأهيل من سيصبح إداري على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات. أما المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة وذلك بتحديد خصائص المنظمة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والخصائص هي: (العباني، 2020)

- 1- بأن توفر لهم دخل كاف لحياة لائقة.
- 2- بأن توفر لهم وظائف مثيرة (أي وظائف مهمة لثريهم).
- 3- بأن تتمتع بأنظمة وتعليمات يشارك العاملون بوضعها.
- 4- وقد أوضح علي الخضر أهمية القوى البشرية نسبة لأن الإنسان لصيق بعنصر العمل ولأن عنصر العمل هو العنصر الرئيسي للإنتاج. (البكري، 2021)

- هو الأساس في النشاط الإنتاجي .
- هو المحرك الرئيسي لكل الأنشطة في الحياة .
- وبواسطته يمكن استغلال الموارد المتاحة أفضل استقلال .
- تتوقف عليه مسيرة الحياة وهو رائد النهضة وصانع الحضارات .

4.2.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية

القوى البشرية تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية وهذا بدوره ينعكس على الاقتصاد وتنميته وتقدمه خلال إقامة المشروعات الصناعية الضخمة

وإنشاء الشركات والمؤسسات من التجارية والزراعية والخدمية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية .
(قرين، 2020)

5.2.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :

ترتبط هذه الأهمية بالمحاصلات الاقتصادية لان النتائج الاقتصادية المحققة في المجتمع تحدث تأثيرات أخرى في اتجاهات متعددة أهمها التأثيرات الاجتماعية حيث يصبح الوضع الاقتصادي من المحددات الهامة والتكيف الاجتماعي للسلوك لأي مجتمع . (بن العمري، 2019)

إن جميع هذه المدارس تعتبر الاهتمام بالموارد البشري غير الإداري ضروري لبقاء المنظمة وكلما انتقلنا إلى المدرسة العلمية الأكثر حداثة كلما وجدنا أولوية أعلى للموارد البشري. (سليمان، 2024)

من أراء الكتاب المختلفين يستخلص إن التنمية عموماً هدفها الإنسان والاهتمام به صحياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً. وان الإسلام يهتم ببناء القوي العاملة للمسلمين وغيرهم. وان العلاقات الإنسانية وإرضاء العاملين ضرورة ملحة لاستخراج الإنتاج الجيد ورفع مستوى الكفاءة للمنظمات بعد توكي العدالة والمساواة في إدارة شئون هذه الموارد، وان إدارة الذات إسلامياً تكون بالثواب الإلهي ومحاسبة الضمير والعمل الشريف وذلك ما نوضحه الآية الكريمة في سورة التوبة (١٠5) (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ).

6.2.2 مسئولية إدارة الموارد البشرية

يؤكد علماء الإدارة بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أساسية لبقاء المنظمة وحتى تبقي حية تحتاج إن تهتم بعدد من الفعاليات والوظائف في المنظمة ، كوظيفة العمليات والإنتاج والتسويق والموارد المالية والمعلومات، والموارد البشرية والإدارة بشقيها الاستراتيجي والعمليتي، هذه الوظائف تختلف من حيث مركزيتها لبقاء المنظمة فهناك وظائف أساسية تهتم بالنشاطات التي تشكل السبب الأساسي لقيام أي منظمة أعمال وهي وظيفة العمليات أو (الإنتاج) ووظيفة التسويق (أو بيع وتوفير المنتجات للجمهور) وهناك

وظائف مساندة تسند الوظائف الأساسية (أي العمليات والتسويق) والوظائف المساندة تشمل وظائف التمويل، والمعلومات، والإدارة، وكذلك إدارة الأفراد، فهذه جميعها تنفذ ليس لذاتها بل لدعم وظيفتي العمليات والتسويق. (سامي، 2022)

صنف علماء الإدارة المسؤوليات إلى نوعين مسؤوليات تنفيذية أمرة ومسؤوليات استشارية خدمية مساندة، فالمسؤوليات التنفيذية هي تنفيذ وانجاز مهمات محددة لعمل معين يحاسب الفرد إذ لم يتم بالتنفيذ، ولهذا يقتضي منحهم سلطة وحق الأمر حتى يتمكنوا من التنفيذ ولهذا يجب أن تكون مسؤولية تنفيذها وهي تحقيق الإنتاج وبيعه أو إيصاله إلى المستفيدين النهائيين. (مرسال، 2020)

أما المسؤولية الاستشارية الخدمية المساندة واجبها هو تقديم الاستشارة والرأي عندما يسأل صاحبها وبمستوى جيد. وهذه المسؤولية الاستشارية المساندة ضمن وظائف المالية والمعلومات والموارد البشرية وهو تقديم الخدمة والاستشارة فقط لوظيفتي العمليات والتسويق وليس أمرهم بالقيام بأعمال معينة أو فرض مطالب عليهم. (السرطان، 2022)

وبما إن إدارة الموارد البشرية هي استشارية وليس أمره وتنفيذية ، فهذا يعني بأنها لا تمتلك الحق في أن تأمر وحدات الإنتاج والتسويق وغيرهم ولا أن تفرض عليهم أشخاص معينين أو أوقات محددة لتعيينهم، أو الاستغناء عنهم، أو منحهم الإجازات، أو تحديد ما يقومون به ... الخ، فواجبها ومسئوليتها هو فقط تقديم المقترحات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها، لهذا غالبا ما نجد هذه الدائرة مرتبطة بالإدارة العليا وتقدم هذه الخدمات والتوصيات وبناء على طلبها. (بوعبدالله، 2020)

فإذا طلبت الإدارة العليا إعداد خطة قوة عمل أو نظام حوافز، فإن مهمة إدارة الموارد البشرية هي تقديم جهدها على شكل توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا، إذا اقتنعت الإدارة العليا بهذه المقترحات تتبناها كقرار يصبح ملزم للأطراف الأخرى لأن الإدارة العليا تمتلك سلطة الأمر. (أمين، 2019)

7.2.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

لكل منظمة مهام تختلف عن نظام المنظمة الأخرى، ومع ان هذه المهام تختلف باختلاف المنظمات إلا أنها في الأساس تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

— المجموعة الأولى: مهام فنية تختلف بعملها.

— المجموعة الثانية: مهام إدارية هي مسئولة أي مدير.

المهام الفنية التي تتعلق بشئون العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية تتعلق بالوظائف الفرعية للموارد البشرية وهذه الفعاليات تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها من المخاطر، وصيانتها ثم إجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (العباني، 2020)

وهذه الأنظمة والمهام تختلف باختلاف المنظمة وحجمها ونشاطها ودرجة نضج أنظمتها ، فقد تكون المنظمة صغيرة وتكتفي بأنظمة توظيف بسيطة أو تحتاج أن تعد لها أنظمة أكثر نضجا للتطور. (البكري، 2021)

أما إذا كانت منظمة عملاقة فهي تحتاج أنظمة متطورة لكل الوظائف الفرعية ومسئولية إدارة البشرية التطوير المستمر لهذه الأنظمة. (قرين، 2020)

ففي الشركات والمنظمات الكبيرة تكون هذه الفعاليات الفرعية متعددة جدا ومعقدة وغالبا ما تملك إدارات متخصصة بالتدريب بهذه الفعاليات المختلفة وكذلك نجد أن كثير من الكتب الحديثة تتضمن فصول منفصلة عن هذه الفعاليات كما إن هناك بيوت استشارة تخصص أيضا في هذه الفعاليات المختلفة مثل أن تقيم إدارة لقوانين العمل المعقدة أو إدارة متخصصة بقضايا الأمن الصناعي في هذه المهام الخدمة المنظمة ككل ولها طابع استشاري خدمي مساند أي أنها تعد توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها. (بن العمري، 2019)

إن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعاً على نفس المستوى من الأهمية، وأنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل ثلاث مستويات رئيسية :
(سليمان، 2024)

- أ- مهام جديدة تماماً لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة فيها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.
- ب- مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.
- ج- مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام وأهميتها تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي.

أخيراً يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر مختلفة، وقد حددت النظرية البيروقراطية هذه العناصر في الآتي:- (سامي، 2022)

- أ) هيكل رسمي للسلطة الرسمية.
- ب) هيكل رسمي للخطوط وشبكات الاتصال في التنظيم.
- ج) نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.
- د) خطوط وشبكات اتصال شخصية غير رسمية بين الأعضاء.
- ذ) وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.
- و) ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا.

وأيضاً يمكن بيان المحددات التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة بحسب ظروفها وطبيعة أعمالها،
وتلك المحددات تختلف من منظمة لأخرى، أهمها: (مرسال، 2020)

(أ) الأهداف الرئيسية للمنظمة.

(ب) الأهداف الوسيطة للمنظمة.

(ج) مجالات النشاط التي تباشرها المنظمة.

(د) الموارد والإمكانيات المتاحة.

(ذ) المعوقات أو المشكلات التي تواجه المنظمة.

(ر) المؤثرات الخارجية.

والمؤسسات في تغيير مستمر نتيجة لتقييم العمليات الوظيفية داخل المؤسسة من أن إلى آخر، كما يحدث أيضاً نتيجة تغير عام في سياسة التوظيف داخل المؤسسة أو في تعديل عملياتها على أثر إدخال المخترعات الحديثة والتي تتصل بالإنتاج الآلي وتعاني المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية في وقتنا الحاضر الكثير من المتاعب التي ترتبت على إدخال الحاسب الآلي وما يتبع ذلك من تغير كمي وكيفي في وظائف التقييم والمحاسبة والإحصاء، ومما صاحب هذا التغير في صفات الوظائف وعناصر تحليلها في وضعها الجديد من حاجة ماسة إلى تدريب أو إعادة تدريب شاغليها أو إلغاء لبعض الوظائف. فكل هذه الأحداث تهتم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على أسس إيجابية وعلمية مدروسة ولخدمة الإدارة التنفيذية والتخطيطية ولتكسب العمل صفة الاستمرار. (السرحان، 2022)

8.2.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

أنشطة إدارة الموارد البشرية

تشتمل أنشطة الموارد البشرية على جميع الجوانب المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتركيز على تطوير التنظيم والوظيفة والموارد البشري ويمكن تحديدها في نقطتين رئيسيتين: (بوعبدالله، 2020)

1- استخدام المورد البشري.

2- تطوير قدرات العاملين.

النقطة الأولى :

استخدام المورد البشري في تنظيم هذا المورد والحصول عليه، وتحفيزه وتقويم الأداء، وتحديد الهيكل الراتبى، وتوفير متطلبات الصحة والسلامة في موقع العمل، والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين، وتحقيق رفاهية العاملين، وتتمثل أنشطة استخدام المورد البشري الرئيسية في الاتي :

أ- التصميم التنظيمي:

الذي يركز على تطوير هيكل تنظيمي فعال يأخذ في الحسبان جميع الأعمال المطلوبة لانجاز مهام المنظمة وتقسيمها إلى إدارات بطريقة تشجع التعاون والتكامل بين العاملين وإحداث التنسيق اللازم لضمان انسجام عمليات المنظمة وتهيئة الظروف بحدوث اتصال فعال بين الإدارات المختلفة والمساعدة في الانسياب السليم لعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة . (أمين، 2019)

ب- التقييم الوظيفي :

ويتمثل في تحديد محتويات الوظيفة بما في ذلك واجباتها ومسؤولياتها والعلاقة بين شاغل الوظيفة ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. (العباري، 2020)

ت- التطوير التنظيمي

والذي يعني بتخطيط وتنفيذ البرامج المصممة لترقية الفعالية التي تعمل بها المنظمة وضمان الاستجابة الملائمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (البكري، 2021)

ث- تخطيط القوي العاملة

يشتمل هذا النشاط علي التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوي العاملة وإعداد الخطط اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات حسب الخطط التشغيلية للمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الإنتاجية بالمنظمة. (قرين، 2020)

ج- الاختيار والتعيين:

والذي يختص بالإجراءات اللازمة لترويج وظائف المنظمة وجذب الأفراد المؤهلين للتقدم بطلباتهم لشغل هذه الوظائف وفحص هذه العمليات وإجراء المقابلات والاختبارات وإكمال إجراءات التعيين بالمنظمة. (بن العمري، 2019)

ح- تقويم الأداء :

والذي يشتمل علي مراجعة أداء العاملين في الفترة الماضية وتقويمه بغرض تحسين الأداء المستقبلي ولتطوير القدرات الكامنة لدي العاملين بترقيتهم الي المستويات الاعلي حسب أدائهم الفعلي ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية. (سليمان، 2024)

خ- الممارسات المتعلقة بالتوظيف:

التي تعني بصورة أساسية بتحديد شروط الخدمة توزيع أو إعادة توزيع العاملين على المناشط المختلفة بالمنظمة ، ومعالجة المشاكل المتعلقة بانضباط سلوك العاملين التنظيمي أو تلك الناشئة عن الاستغناء عن بعض العاملين والتأكد من التزام المنظمة بقوانين العمل المطبقة بالبلاد. (سامي، 2022)

د- تقييم الوظيفة:

الذي يعني بتحديد القيمة النسبية للوظيفة في الهيكل الراتبى المتبع بالمنظمة والذي تحدد على ضوءه استحقاقات الموظف المالية والامتيازات والمخصصات المصاحبة للوظيفة. (مرسال، 2020)

ذ- الهيكل الراتبى :

والذي يركز على تطوير وإدارة نظام فعال لتحديد ودفع رواتب مجزئة للعاملين لضمان استمرارهم بالمنظمة واندفاعهم نحو أداء مهام وظائفهم بالكفاءة المطلوبة. (السرحان، 2022)

ر- الصحة والسلامة:

والتي يقوم المسئولون عنها بتطوير إدارة برامج فعالة لضمان صحة وسلامة العاملين بموقع العمل.

ز- رفاهية العاملين:

والتي تشمل ضمن أشياء أخرى على تقديم النصيح والمشورة والمساعدة للعاملين للتغلب على مشاكلهم الشخصية حتى يمكنهم التركيز على أداء واجباتهم. (بوعبدالله، 2020)

س- سجلات العاملين:

هذه السجلات تحتوي على جميع المستندات المتعلقة بكل عامل على حدة والتي يلزم حفظها بصورة تمكن من استخراج المعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعاملين وقد استفادت العديد من المنظمات من نظام الحاسوب بتطوير برامج الحفظ لهذه المعلومات بصورة تضمن الحصول عليها بسهولة ويسر . (أمين، 2019)

النقطة الثانية:

تطوير قدرات العاملين:

وهذا النوع من أنشطة إدارة الأفراد يعني:

1- التدريب :

والذي يشتمل على التطوير المنتظم لمهارات ومعلومات وسلوك العاملين بصورة تمكنهم من رفع مستويات أدائهم وتولي مسئولياتهم أكبر. (العباري، 2020)

2- التطوير الإداري :

والذي يختص برفع كفاءة قدرات الجهاز الإداري بالمنظمة بالأخذ في الحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الإدارية وحاجة المنظمة للتعاقب الإداري. (البكري، 2021)

3- علاقات العاملين:

وهذا النشاط عن إدارة الأفراد يختص بمعالجة الأمور الجماعية للعاملين والتي تتمثل في الآتي :
(قرين، 2020)

- أ- العلاقات الصناعية والتي يجب أن تقوم على أسس التعاون والتفاهم مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية
- ب- المشاركة: والتي تعني إشراك العاملين مع إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الجانبين.
- ت- الاتصال: والذي يعني إعداد وإيصال المعلومات المهمة بالمنظمة الي العاملين فيها بجميع المستويات ونقل آرائهم ومساهماتهم إلى الإدارة العليا.

تعتمد أنشطة المنظمة والكيفية التي يتم انجازها بها على خطط المنظمة وأهدافها الكلية. وذلك بدليل الترابط والتداخل الكبير بين أنشطة إدارة الأفراد.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

هدف البحث الحالي إلى دراسة أثر التكنولوجيا و تقدم وسائل الاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة ، ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1.3 منهج الدراسة:

تم اتباع منهج الوصف التحليلي في هذه الدراسة، وذلك لتحديد وتحليل أثر التكنولوجيا ووسائل الاتصال بأبعادها المختلفة (الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، الأمن السيبراني وحماية البيانات) على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الكمي في جمع البيانات وتحليلها باستخدام استبيان مصمم خصيصاً لقياس المتغيرات المستقلة (التكنولوجيا ووسائل الاتصال) و إدارة الموارد البشرية، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من موظفي المؤسسات الخاصة..

2.3 مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الخاصة التي تستخدم التكنولوجيا ووسائل الاتصال في إدارة شؤونها ومواردها البشرية. يشمل هذا المجتمع المؤسسات العاملة في مختلف القطاعات مثل التجارة، والخدمات، والصناعة، والتقنية، والتي تعتمد على التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة الإدارية وزيادة الإنتاجية. تم اختيار هذا المجتمع لدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للتكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة.

أما عينة البحث فقد تم اختيارها عشوائيًا من 200 موظف من مؤسسات خاصة متعددة في قطاعات مختلفة. تم تمثيل الموظفين من مستويات وظيفية متنوعة، بما في ذلك الإدارية والفنية، لضمان تمثيل شامل لأثر التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية عبر مختلف الفئات المهنية.

3.3 خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

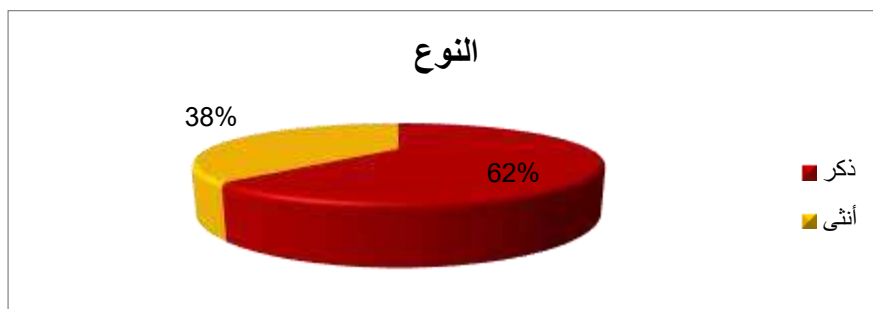
1-النوع

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	124	62.0
أنثى	76	38.0
المجموع	200	100%

يتضح من الجدول أن نسبة (62%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (38%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الاناث، يشير هذا التوزيع إلى أن الذكور يمثلون غالبية العينة، وهو ما قد يعكس التوزيع العام للعمالة في المؤسسات الخاصة التي تم دراستها.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع



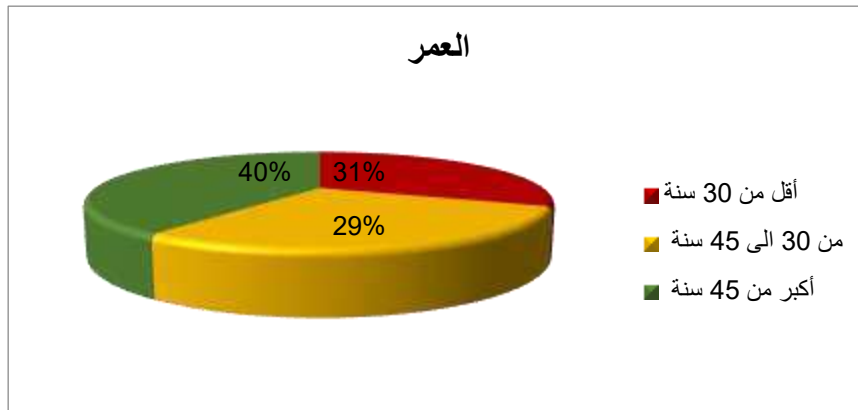
2- العمر:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
31.0	62	أقل من 30 سنة
29.0	58	من 30 إلى 45 سنة
40.0	80	أكبر من 45 سنة
100%	200	المجموع

يتبين من الجدول أن توزيع أفراد الدراسة وفق متغير العمر يظهر تنوعاً واضحاً في الأعمار داخل العينة. حيث يمثل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة 31% من إجمالي العينة، ما يعكس وجود شريحة كبيرة من الشباب في المؤسسات الخاصة المدروسة. بينما جاء الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة بنسبة 29%، مما يعكس تمثيلاً جيداً للفئة المتوسطة العمرية في بيئة العمل. أما الأفراد الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة، فقد شكلوا 40% من العينة، مما يشير إلى تمثيل أكبر للفئة العمرية الأكبر في المؤسسات الخاصة

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر



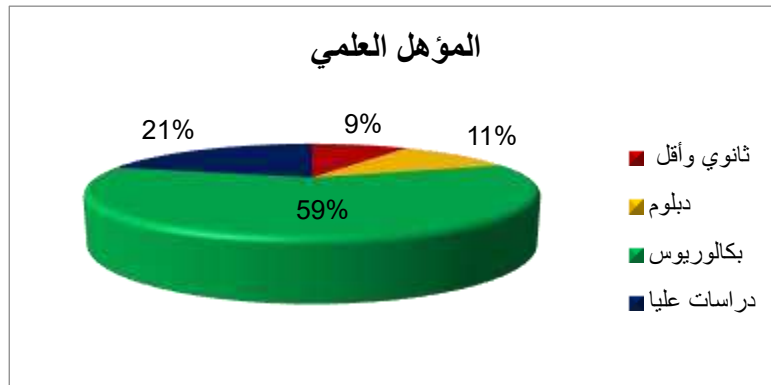
3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
9.0	18	ثانوي و أقل
11.0	22	دبلوم
59.0	118	بكالوريوس
21.0	42	دراسات عليا
100%	200	المجموع

يُتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (59%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (21%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا، ونسبة (11%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم، ونسبة (9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الثانوي وأقل ، هذا التوزيع يعكس تنوعاً في المؤهلات التعليمية داخل المؤسسات الخاصة ويُعد مهماً لفهم كيفية تأثير التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية بناءً على مستوى التعليم..

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير المؤهل العلمي



4.3 أداة الدِّراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدِّراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدِّراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

5.3 بناء أداة الدِّراسة:

تمَّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف دراسة أثر التكنولوجيا و تقديم وسائل الاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، وقد قام الباحث بإعداد اداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليَّة، حيث تكونت اداة الدراسة من جزأين رئيسين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

- المحور الأول: التكنولوجيا و تقديم وسائل الاتصال ويتكون من 23 فقرة مقسمة على خمس أبعاد.
- المحور الثاني: ادارة الموارد البشرية ويتكون من 7 فقرات.

6.3 مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبيان في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (4) مفتاح التصحيح

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

7.3 صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

❖ الصدق الظاهري للأداة (التحكيبي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تمَّ عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

❖ صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بتنفيذ الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (25) فرد لهم نفس خصائص عينة الدراسة وتم حساب

الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

■ المحور الأول: التكنولوجيا ووسائل الاتصال .

جدول (5) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.608**	13	.764**
2	.557**	14	.588**
3	.613**	15	.736**
4	.753*	16	.732**
5	.711**	17	.807**
6	.787**	18	.751**
7	.676**	19	.824**
8	.579**	20	.531**
9	.771**	21	.724**
10	.573**	22	.645**
11	.699**	23	.776**
12	.871**		

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور التكنولوجيا ووسائل الاتصال جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

■ المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

جدول (6) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.646**
2	.642**
3	.705**
4	.722**
5	.753**
6	.618**
7	.719**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلُّها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

8.3 ثبات أداة الدِّراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او

يعني التأكد من ان الاتصالات الإلكترونية ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) مفردة باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان :

جدول (7) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
التكنولوجيا ووسائل الاتصال	23	.871
إدارة الموارد البشرية	7	.825
الدرجة الكلية للاستبيان	30	.891

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.891) ومما سبق يتبين ان الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

9.3 أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بُعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (8) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكارت الخماسي.

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- اختبار تحليل الانحدار (Regression Test) للتحقق من فروض الدراسة

الفصل الرابع: نتائج الدِّراسة وتفسيرها

المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصَّلت إليها الدِّراسة الحاليَّة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدِّراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًّا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظريَّة، والدِّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها

1.4 دراسة محاور الاستبيان:

➤ المحور الأول التكنولوجيا ووسائل الاتصال

لدراسة محور التكنولوجيا و وسائل الاتصال ؛ تمَّ حساب المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات

المعياريَّة لأبعاد المحور الأول كما يلي

■ البعد الأول الأتمتة والرقمنة

جدول (9) المتوسطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة والترتيب لعبارات بعد الأتمتة والرقمنة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
	تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية متكاملة لتنفيذ العمليات الإدارية اليومية.	4.43	0.733	1	موافق بشدة

2	يتم استخدام برمجيات أتمتة لإدارة شؤون الموظفين وتقليل التدخل اليدوي.	4.37	0.661	2	موافق بشدة
3	تعتمد المؤسسة على تحويل المستندات الورقية إلى ملفات إلكترونية بشكل منهجي.	4.28	0.852	3	موافق بشدة
4	هناك دعم فني مستمر لتحديث الأنظمة الرقمية وتحسين كفاءتها.	4.20	0.787	4	موافق
5	تعتمد المؤسسة على التحول الرقمي لتحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.	4.20	0.868	4	موافق
المتوسط العام		4.30	0.78	موافق بشدة	

يتبين من الجدول أن بُعد الأتمتة والرقمنة في المؤسسات الخاصة جاء بدرجة كبيرة جدًا، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.30) ودرجة موافقة (موافق بشدة)، مما يعكس تبني المؤسسات للتكنولوجيا في العمليات اليومية. الانحراف المعياري (0.78) كان منخفضًا، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول فعالية الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة. تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.661 - 0.868)، مما يعكس اتفاقًا عامًا على أهمية هذه الأنظمة.

أعلى درجة موافقة كانت للعبارة رقم 1 (تطبيق أنظمة رقمية متكاملة)، بينما كانت العبارة رقم 4 و5 في الترتيب الأخير مع متوسط حسابي بلغ 4.20، ما يشير إلى أن هناك بعض التحفظات على الدعم الفني المستمر أو التحول الرقمي في اتخاذ القرارات الإدارية. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن الأتمتة والرقمنة تشهد تطورًا ملحوظًا في المؤسسات الخاصة، مما يساهم في تحسين العمليات الإدارية وزيادة الفعالية.

■ البعد الثاني الاتصالات الإلكترونية

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الاتصالات

الإلكترونية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للتواصل الداخلي بين الموظفين.	3.74	1.125	5	موافق
7	تستخدم المؤسسة تطبيقات الاجتماعات الافتراضية (مثل Zoom و Microsoft Teams) بكفاءة عالية في التواصل مع الموظفين والعملاء.	4.30	0.802	1	موافق بشدة
8	توفر المؤسسة قنوات اتصال إلكتروني متعددة (مثل الشات الداخلي، الإعلانات الرقمية) لدعم سرعة التواصل.	4.27	0.836	2	موافق بشدة
9	هناك التزام رسمي باستخدام منصات التواصل الرقمي لإنجاز الاجتماعات والمهام اليومية.	4.20	0.768	3	موافق
10	يتم توفير تدريبات دورية للموظفين على استخدام أدوات وتقنيات الاتصال الرقمي.	3.97	1.012	4	موافق
المتوسط العام		4.10	0.91	موافق	

يتبين من الجدول أن بُعد الاتصالات الإلكترونية في المؤسسات الخاصة جاء بدرجة موافقة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.10) مع درجة موافقة (موافق). كما أن الانحراف المعياري (0.91) كان متوسطاً، مما يشير إلى وجود تنوع في الآراء بين أفراد العينة حول استخدام الاتصالات الإلكترونية في المؤسسة. تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا البعد بين (0.768 - 1.125)، مما يوضح أن هناك تفاوتاً في آراء المشاركين حول بعض الفقرات الخاصة بالاتصال الإلكتروني.

أما بالنسبة للترتيب، فقد جاءت العبارة رقم (7) استخدام تطبيقات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom وMicrosoft Teams بكفاءة عالية (في الترتيب الأول، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ 4.30 وانحراف معياري بلغ 0.802، مما يعكس موافقة قوية جداً على استخدام هذه التطبيقات في التواصل بين الموظفين والعملاء. في المقابل، جاءت العبارة رقم 6) اعتماد البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للتواصل الداخلي) في الترتيب الأخير، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.74، وانحراف معياري بلغ 1.125، ما يشير إلى أن هناك موافقة أقل على استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة التواصل الرسمية مقارنة بالأدوات الأخرى.

وتشير النتائج إلى أن الاتصالات الإلكترونية تحظى بتبني جيد في المؤسسات الخاصة، خصوصاً في استخدام التطبيقات الافتراضية التي تسهم في تسهيل التواصل داخل المؤسسات.

■ البعد الثالث إدارة المواهب الرقمية

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد إدارة المواهب الرقمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
11	تستخدم المؤسسة منصات إلكترونية لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها مثل LinkedIn، (Bayt.com)	4.35	0.749	2	موافق بشدة

12	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين وتطويرهم.	4.38	0.734	1	موافق بشدة
13	يتم استخدام تقنيات تحليل البيانات لاكتشاف احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.	4.08	0.864	4	موافق
14	توفر المؤسسة برامج تدريبية رقمية لدعم بناء القدرات والكفاءات المهنية.	4.25	0.716	3	موافق بشدة
15	تعتمد المؤسسة على تقييمات إلكترونية دورية للأداء الوظيفي لدعم قرارات الترقية والمكافآت.	4.02	0.921	5	موافق
المتوسط العام		4.22	0.80	موافق بشدة	

يتبين من الجدول أن بُعد إدارة المواهب الرقمية جاء بدرجة موافقة بشدة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.22) ، مع انحراف معياري منخفض (0.80) ، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.716 - 0.921) ، مما يعكس اتفاقاً عاماً على فعالية هذه الأنظمة في دعم الكفاءات وتطوير الموظفين.

أما بالنسبة للترتيب، فقد جاءت العبارة رقم 12 (اعتماد أنظمة إلكترونية لتخطيط المسار الوظيفي) في الترتيب الأول مع متوسط حسابي 4.38، ما يعكس موافقة قوية جداً على أهمية هذه الأنظمة في التطوير الوظيفي. بينما جاءت العبارة رقم 15 (التقييمات الإلكترونية للأداء الوظيفي) في الترتيب الأخير مع متوسط حسابي 4.02، مما يشير إلى أن هناك موافقة أقل على استخدامها مقارنة ببقية الفقرات.

■ البعد الرابع الأمن السيبراني وحماية البيانات

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الأمن السيبراني

وحماية البيانات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
16	تعتمد المؤسسة سياسات أمن معلومات واضحة لحماية بيانات الموظفين والعملاء.	3.99	0.877	4	موافق
17	يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على ممارسات الأمن السيبراني وطرق الحماية من التهديدات الإلكترونية.	4.32	0.735	2	موافق بشدة
18	تستخدم المؤسسة أنظمة حماية متقدمة (مثل التشفير، والجدران النارية) لضمان سرية المعلومات.	4.39	0.656	1	موافق بشدة
19	هناك إجراءات فعالة لمراقبة الدخول وإدارة صلاحيات الوصول للأنظمة الرقمية.	4.03	0.964	3	موافق
المتوسط العام		4.18	0.81	موافق	

يتبين من الجدول أن بُعد الأمن السيبراني وحماية البيانات في المؤسسات الخاصة جاء بدرجة

موافقة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (4.18) مع درجة موافقة (موافق). كما أن الانحراف المعياري

(0.81) كان متوسطاً، مما يشير إلى تنوع طفيف في آراء أفراد العينة حول تطبيق سياسات الأمن السيبراني

وحماية البيانات. تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.656 - 0.964)، مما يعكس تفاوتاً في الرؤى حول فعالية بعض الأنظمة الأمنية في المؤسسات.

أما بالنسبة للترتيب، فقد جاءت العبارة رقم 18 (تستخدم المؤسسة أنظمة حماية متقدمة مثل التشفير والجدران النارية لضمان سرية المعلومات) في الترتيب الأول، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ 4.39، وانحراف معياري بلغ 0.656، مما يعكس موافقة قوية جداً على فعالية هذه الأنظمة في حماية البيانات. بينما جاءت العبارة رقم 16 (تعتمد المؤسسة سياسات أمن معلومات واضحة لحماية بيانات الموظفين والعملاء) في الترتيب الأخير، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.99، وانحراف معياري بلغ 0.877، مما يشير إلى موافقة أقل على سياسات الأمن المعلوماتي مقارنة بالأنظمة الأمنية الأخرى.

وتشير النتائج إلى أن الأمن السيبراني وحماية البيانات يحظى بأهمية ملحوظة في المؤسسات الخاصة، حيث تتبنى المؤسسات أنظمة متقدمة لضمان حماية البيانات، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين السياسات الأمنية لتحقيق المزيد من الفاعلية.

ومما سبق يتبين أن التكنولوجيا ووسائل الاتصال جاءت كما يلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الأتمتة والرقمنة	4.3	0.78	1	موافق بشدة
2	الاتصالات الإلكترونية	4.1	0.91	4	موافق
3	إدارة المواهب الرقمية	4.22	0.8	2	موافق بشدة
4	الأمن السيبراني وحماية البيانات	4.18	0.81	3	موافق

المتوسط العام	4.14	0.85	موافق
---------------	------	------	-------

يتبين من الجدول أن الأتمتة والرقمنة جاءت في الترتيب الأول بمعدل موافقة بشدة مع متوسط حسابي (4.30) ، مما يدل على تبني عالي للتكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الخاصة. أما إدارة المواهب الرقمية فقد حصلت على موافقة بشدة أيضاً، مع متوسط حسابي (4.22) ، مما يشير إلى دور قوي للأنظمة الرقمية في جذب وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات. جاءت الاتصالات الإلكترونية في الترتيب الرابع بموافقة موافقة مع متوسط حسابي (4.10) ، مما يعكس اعتماداً معقولاً على أدوات الاتصال الرقمي، بينما جاءت الأمن السيبراني وحماية البيانات في الترتيب الثالث بموافقة موافقة مع متوسط حسابي (4.18) ، مما يوضح أهمية حماية البيانات ولكن مع بعض التحفظات.

➤ المحور الثاني إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم المؤسسة بتطبيق أنظمة ولوائح واضحة لإدارة شؤون الموظفين.	3.84	0.967	6	موافق
2	توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية.	3.83	0.966	7	موافق
3	تطبق المؤسسة برامج تطوير مهني مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين.	4.33	0.636	2	موافق بشدة

4	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة في تقييم الأداء الوظيفي.	4.19	0.751	3	موافق
5	تتيح المؤسسة فرصًا متكافئة للترقيات والنمو الوظيفي لكافة الموظفين.	4.41	0.636	1	موافق بشدة
6	تدعم المؤسسة الابتكار والمبادرات الفردية لتحسين الأداء المؤسسي.	4.07	0.959	4	موافق
7	تعتمد المؤسسة على آليات فعالة لجذب واستبقاء الكفاءات البشرية.	4.05	0.846	5	موافق
المتوسط العام		4.10	0.82	موافق	

يتبين من الجدول أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة تحظى بممارسات موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام (4.10) مع درجة موافقة. هذا يشير إلى تبني المؤسسات الخاصة لأنظمة فعالة في إدارة شؤون الموظفين، لكن مع وجود تفاوت طفيف في الآراء حول بعض الفقرات، حيث تراوحت قيم الانحراف المعياري (0.82) بين المتوسط والمنخفض. والترتيب بين الفقرات يعكس أهمية متوازنة بين عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية. على سبيل المثال، العبارة رقم 5 (فرص الترقّيات والنمو الوظيفي) جاءت في الترتيب الأول، ما يعكس أهمية المؤسسات الخاصة في توفير فرص متكافئة للنمو الوظيفي، بينما حصلت العبارة رقم 2 (بيئة العمل الداعمة) على الترتيب الأخير، مما يشير إلى حاجة لتحسين بيئة العمل لتحفيز الموظفين بشكل أكبر.

أما في ما يتعلق بالنتائج، فقد أظهرت البيانات أن إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير بتوفير فرص متكافئة للترقيات والنمو الوظيفي (العبارة رقم 5)، بالإضافة إلى وجود برامج تطوير مهني مستمرة

(العبارة رقم 3) مما يعكس حرص المؤسسات الخاصة على تعزيز قدرات موظفيها. وعلى الرغم من ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع للعبارة رقم 2 يعكس بعض التحفظات حول مدى دعم بيئة العمل بشكل عام في هذه المؤسسات. بالتالي، يُنصح بالتركيز على تحسين بيئة العمل بما يتماشى مع احتياجات الموظفين لتحفيزهم بشكل أكبر على تحقيق أهدافهم المهنية.

2.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا ووسائل الاتصال بأبعاده (الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، الأمن السيبراني وحماية البيانات) على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (14) أثر التكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.464	3.010	.003
الأتمتة والرقمنة	-.154	-2.774	.006
الاتصالات الإلكترونية	.621	.060	.003
إدارة المواهب الرقمية	.526	8.315	.000
الأمن السيبراني وحماية البيانات	.280	5.234	.000
معامل الارتباط = .897		معامل التحديد = .800	
قيمة الاختبار F = 160.304		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.897)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين التكنولوجيا ووسائل الاتصال بأبعادها المختلفة (الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، الأمن السيبراني وحماية البيانات) و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. هذا يشير إلى أن التكنولوجيا ووسائل الاتصال تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

عند النظر إلى قيمة اختبار T و مستوى الدلالة، نجد أن الأتمتة والرقمنة أظهرت دلالة إحصائية عند مستوى (0.006)، مما يشير إلى أن لها تأثيراً سالباً على إدارة الموارد البشرية، في حين أن الاتصالات الإلكترونية و إدارة المواهب الرقمية و الأمن السيبراني وحماية البيانات أظهرت دلالة إحصائية قوية عند مستوى (0.003)، (0.000)، و (0.000) على التوالي. لذا، الفرضية الرئيسة التي تشير إلى عدم وجود أثر دلالة إحصائية تم رفضها بناءً على هذه النتائج، حيث توجد علاقة دالة بين المتغيرات المستقلة و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة.

ويتفرع منه الفروض التالية

➤ الفرض الفرعي الأول لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الأتمتة والرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (15) أثر لبعده الأتمتة والرقمنة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.218	5.150	.000
الأتمتة والرقمنة	.672	12.327	.000

معامل الارتباط=0.759.	معامل التحديد = 0.431.
قيمة الاختبار F=151.957	القيمة الاحتمالية = 0.00

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.759)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الأتمتة والرقمنة و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. هذا يشير إلى أن الأتمتة والرقمنة تؤثر بشكل إيجابي على تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث يعكس هذا المعامل ارتباطاً عالياً بين المتغيرات.

عند النظر إلى قيمة اختبار T و مستوى الدلالة، نجد أن قيمة اختبار T للمتغير المستقل الأتمتة والرقمنة بلغت 12.327، وهو ما يعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن الأتمتة والرقمنة لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الأول الذي يفترض عدم وجود تأثير، حيث ثبت وجود تأثير دال إحصائياً لهذا البُعد على إدارة الموارد البشرية.

➤ الفرض الفرعي الثاني لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعـد

الاتصالات الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear

Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (16) أثر لبعـد الاعتمادية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.268	7.116	.000
الاتصالات الإلكترونية	.693	16.141	.000
معامل الارتباط=0.754.	معامل التحديد = 0.566.		
قيمة الاختبار F=260.528	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.754)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الاتصالات الإلكترونية و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. هذا يشير إلى أن الاتصالات الإلكترونية تؤثر بشكل كبير على تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة.

عند النظر إلى قيمة اختبار T و مستوى الدلالة، نجد أن قيمة اختبار T للمتغير المستقل الاتصالات الإلكترونية بلغت 16.141، مما يعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن الاتصالات الإلكترونية لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الثاني الذي يفترض عدم وجود تأثير، حيث ثبت وجود تأثير دال إحصائياً لهذا البُعد على إدارة الموارد البشرية.

➤ الفرض الفرعي الثالث لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة

المواهب الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (17) أثر لبعد الاتصالات الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.416	2.503	.013
إدارة المواهب الرقمية	.875	22.426	.000
معامل الارتباط = .847		معامل التحديد = .716	
قيمة الاختبار F = 502.914		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.847)، مما يدل على وجود علاقة قوية جداً بين إدارة المواهب الرقمية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. هذا يشير إلى أن إدارة المواهب الرقمية تلعب دوراً مهماً في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة من خلال استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات التوظيف والتطوير.

عند النظر إلى قيمة اختبار T و مستوى الدلالة، نجد أن قيمة اختبار T للمتغير المستقل إدارة المواهب الرقمية بلغت 22.426، مما يعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن إدارة المواهب الرقمية لها تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الثالث الذي يفترض عدم وجود تأثير، حيث ثبت وجود تأثير دال إحصائياً لهذا البُعد على إدارة الموارد البشرية.

➤ الفرض الفرعي الرابع لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الأمن

السيبراني وحماية البيانات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (18) أثر لبعده الأمن السيبراني وحماية البيانات على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

الخاصة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	.937	5.526	.000
الأمن السيبراني وحماية البيانات	.757	18.925	.000
معامل الارتباط = 0.802		معامل التحديد = 0.642	
قيمة الاختبار F = 358.145		القيمة الاحتمالية = 0.00	

من الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط جاء مساوياً (0.802)، مما يدل على وجود علاقة قوية بين الأمن السيبراني وحماية البيانات و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. هذا يشير إلى أن الأمن السيبراني وحماية البيانات له تأثير مهم على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، حيث تعزز حماية البيانات والأمن السيبراني الثقة بين الموظفين والإدارة وتحسن التواصل الداخلي.

عند النظر إلى قيمة اختبار T و مستوى الدلالة، نجد أن قيمة اختبار T للمتغير المستقل الأمن السيبراني وحماية البيانات بلغت 18.925، مما يعكس دلالة إحصائية قوية عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن الأمن السيبراني وحماية البيانات له تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة. بناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرض الفرعي الرابع الذي يفترض عدم وجود تأثير، حيث ثبت وجود تأثير دال إحصائياً لهذا البُعد على إدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 ملخص نتائج الدِّراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصَّل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن تساؤلاته

وتحقيق أهدافه، على النحو التالي:

➤ أظهرت النتائج أن الأتمتة والرقمنة لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، حيث سجل المتوسط العام 4.30 مع درجة موافقة (موافق بشدة) ، و يعود هذا التأثير إلى اعتماد المؤسسات على أنظمة رقمية متكاملة التي تساهم في تحسين الكفاءة الإدارية من خلال التقليل من العمل اليدوي، زيادة سرعة الإجراءات، و تعزيز دقة اتخاذ القرارات .بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري المنخفض (0.78) يدل على تجانس آراء المشاركين حول أهمية الأتمتة في إدارة الموارد البشرية.

➤ تبين أن الاتصالات الإلكترونية لها تأثير إيجابي معتدل على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام 4.10 مع درجة موافقة (موافق) ، و تعود هذه النتيجة إلى تزايد استخدام أدوات التواصل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني و الاجتماعات الافتراضية التي تسهم في تسهيل التفاعل الداخلي بين الموظفين والإدارة. ومع ذلك، فإن الانحراف المعياري المرتفع (0.91) يشير إلى وجود تنوع في تقييمات الأفراد حول فعالية هذه الأدوات، مما يشير إلى وجود فرص لتحسين استخدام هذه التقنيات بشكل أكثر فاعلية.

➤ ظهرت الدراسة أن إدارة المواهب الرقمية لها تأثير إيجابي كبير على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام 4.22 مع درجة موافقة (موافق بشدة)، وتعود هذه النتيجة إلى أن إدارة المواهب الرقمية تعتمد على استخدام الأنظمة الرقمية لاستقطاب الكفاءات و تطوير الموظفين بشكل أكثر فعالية. هذا يُظهر دور هذه الأنظمة في تحسين عملية التوظيف والتطوير المهني داخل المؤسسات الخاصة، وهو ما يعزز قدرة هذه المؤسسات على الاحتفاظ بالكفاءات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

➤ تبين أن الأمن السيبراني وحماية البيانات لهما تأثير إيجابي معتدل على إدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط العام 4.18 مع درجة موافقة (موافق)، وهذه النتيجة تعود إلى أن المؤسسات تولي أولوية كبيرة ل حماية البيانات الشخصية و البيانات الحساسة للموظفين والعملاء ، ويظهر الانحراف المعياري (0.81) أن هناك تفاوتًا طفيفًا في آراء الموظفين حول فعالية الإجراءات الأمنية المتخذة، مما يشير إلى ضرورة تحسين سياسات الأمن السيبراني بشكل أكبر لزيادة الثقة.

➤ ظهرت النتائج أن التكنولوجيا ووسائل الاتصال بشكل عام لها تأثير إيجابي قوي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، حيث بلغ المتوسط العام 4.14 مع درجة موافقة (موافق) ، ويعود هذا التأثير إلى استخدام التكنولوجيا و وسائل الاتصال الرقمية في تحسين العمليات الإدارية، مثل التوظيف، التدريب، و التقييم، مما يعزز كفاءة الإدارة ويساعد في اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. كما أن الانحراف المعياري (0.85) يشير إلى أن هناك تجانسًا نسبيًا في تقييمات المشاركين حول هذه التكنولوجيا.

➤ تم رفض الفرضية الرئيسية التي تفترض أنه لا يوجد أثر دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا ووسائل الاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية بين التكنولوجيا ووسائل الاتصال (بأبعادها: الأتمتة والرقمنة، الاتصالات الإلكترونية، إدارة المواهب الرقمية، والأمن السيبراني) وإدارة الموارد البشرية، وتعود هذه النتيجة إلى أن التكنولوجيا ووسائل الاتصال تلعب دورًا محوريًا في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الخاصة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التنظيمية، وتسهيل التواصل الداخلي، وتحقيق أهداف الموظفين بشكل أكثر فعالية. حيث كان معامل الارتباط (0.897) وقيمة الاختبار $F = 160.304$ دالة إحصائيًا عند مستوى (0.00).

➤ تم رفض الفرض الفرعي الأول الذي يفترض أنه لا يوجد أثر دال إحصائي للأتمتة والرقمنة على إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن الأتمتة والرقمنة لها تأثير إيجابي دال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة، ويعود ذلك إلى أن الأتمتة والرقمنة تساهم بشكل رئيسي في تحسين العمليات الإدارية، وزيادة الكفاءة في إدارة الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي الذي يساهم في تسريع

الإجراءات وتقليل العمل اليدوي، و أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (0.759) و قيمة اختبار $T = 12.327$ تشير إلى دلالة إحصائية قوية.

➤ تم رفض الفرض الفرعي الثاني الذي يفترض أنه لا يوجد أثر دال إحصائي للاتصالات الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية، أظهرت النتائج أن الاتصالات الإلكترونية لها تأثير إيجابي دال على إدارة الموارد البشرية، هذا التأثير يعود إلى أن الاتصالات الإلكترونية (مثل الاجتماعات الافتراضية والبريد الإلكتروني) تسهم في تحسين التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الشفافية و السرعة في تنفيذ العمليات الإدارية. وقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (0.754) و قيمة اختبار $T = 16.141$ دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

➤ تم رفض الفرض الفرعي الثالث الذي يفترض أنه لا يوجد أثر دال إحصائي لإدارة المواهب الرقمية على إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن إدارة المواهب الرقمية لها تأثير إيجابي دال على إدارة الموارد البشرية، و تعود هذه النتيجة إلى أن إدارة المواهب الرقمية تعتمد على استخدام الأنظمة الرقمية في استقطاب الكفاءات وتطوير المهارات، مما يعزز قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات العالية وتطوير الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (0.847) و قيمة اختبار $T = 22.426$ دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

➤ تم رفض الفرض الفرعي الرابع الذي يفترض أنه لا يوجد أثر دال إحصائي للأمن السيبراني وحماية البيانات على إدارة الموارد البشرية، و أظهرت النتائج أن الأمن السيبراني وحماية البيانات له تأثير إيجابي دال على إدارة الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى أن الأمن السيبراني وحماية البيانات يسهم في حماية المعلومات الحساسة الخاصة بالموظفين والعملاء، مما يعزز ثقة الموظفين في المؤسسة. من خلال ضمان حماية البيانات، يمكن للمؤسسات الخاصة أن توفر بيئة عمل آمنة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والفاعلية في العمليات الإدارية. أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (0.802) و قيمة اختبار $T = 18.925$ دلالة إحصائية عند مستوى (0.000).

2.5 توصيات الدراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

- يُوصى بزيادة اعتماد الأتمتة والرقمنة في المؤسسات الخاصة لتحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الأعمال اليدوية، وذلك عبر تطبيق أنظمة رقمية متكاملة في جميع جوانب العمل الإداري والموارد البشرية.
- يجب على المؤسسات الخاصة توفير دورات تدريبية مستمرة للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة مثل البرمجيات الخاصة بالأتمتة و أنظمة إدارة الموارد البشرية لتعزيز قدرتهم على التفاعل مع الأنظمة الرقمية.
- يُوصى بتوسيع استخدام منصات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom و Microsoft Teams لتسهيل التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تحسين التنسيق والفعالية داخل المؤسسات.
- يجب على المؤسسات الخاصة تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية من خلال استخدام الأنظمة الرقمية لاستقطاب وتطوير الموظفين الموهوبين. كما ينبغي مواكبة الاتجاهات الحديثة في استقطاب الكفاءات لتوظيف أفضل الأفراد.
- يُوصى بزيادة استثمار المؤسسات الخاصة في أنظمة الأمن السيبراني مثل التشفير، الجدران النارية، وأنظمة التوثيق المتقدمة لضمان حماية البيانات الشخصية والحساسية للموظفين والعملاء.
- ينبغي على المؤسسات الخاصة إعداد خطط طوارئ شاملة للتعامل مع التهديدات الإلكترونية وحماية البيانات الحساسة من المخاطر المحتملة، بما في ذلك وضع إجراءات سريعة وفعالة في حال حدوث أي خرق أمني.
- يُوصى بإنشاء بيئة تعاونية بين الموظفين من مختلف الفئات العمرية للاستفادة من التكنولوجيا وتسهيل التبادل المعرفي بين الموظفين الشباب وذوي الخبرة في المؤسسات الخاصة.
- يُوصى بتحسين بيئة العمل الرقمية من خلال توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة التي تدعم العمل عن بعد، وزيادة مرونة ساعات العمل لتعزيز الإنتاجية و رضا الموظفين.

- يجب أن تقوم المؤسسات الخاصة بمراجعة سياسات الموارد البشرية بشكل دوري، بما في ذلك تقييم التقنيات المستخدمة في إدارة الموظفين، والتأكد من أن هذه السياسات تتماشى مع التحولات الرقمية المستمرة.
- يُوصى بتعزيز ثقافة الأمان السيبراني داخل المؤسسات من خلال التوعية المستمرة والتدريب على أفضل الممارسات لحماية المعلومات، مما يساهم في الحد من المخاطر المتعلقة بالأمن السيبراني.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of technology and communication tools on human resource management in private institutions. The descriptive analytical approach was used in the study, and data was collected through a questionnaire distributed to 200 employees from various private sector institutions. Data analysis was performed using multiple regression analysis and statistical analysis with SPSS software.

The results of the study showed that technology and communication tools, in their various dimensions such as automation and digitization, electronic communication, digital talent management, and cybersecurity and data protection, have a strong positive impact on human resource management in private institutions. It was found that automation and digitization had the most significant impact on improving administrative efficiency, while cybersecurity and data protection were among the key factors in enhancing trust and protecting data.

The study concluded that adopting modern technology in private institutions significantly enhances the effectiveness of human resource management and contributes to achieving organizational goals in a more institutionalized and effective manner. The study also recommended promoting the use of digital systems and providing continuous training for employees on modern technologies to improve efficiency and organizational performance.

Keywords: Technology, Communication Tools, Human Resource Management, Private Institutions.

المراجع

مراجع عربية

- السعيد، ع (2020) إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي القاهرة: دار الكتب الجامعية.
- أبو زيد، م (2020) وسائل التواصل الاجتماعي وأثرها على الإدارة جدة: دار المستقبل.
- أمين، علي، و زقاي، دياب. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع1، 109 - 127.
- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع4، 195 - 207.
- بن العمري، فهيمة، و عبدالله، علي. (2019). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج7، ع1، 66 - 86.
- بن عمارة، الطاهر، بوخلوة، باديس، و بن عمارة، نوال. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مج9، ع1، 534 - 552.
- بوخلوة، باديس، رجم، خالد، و بن عمارة، الطاهر. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة: دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. مجلة الباحث الاقتصادي، مج8، ع2، 371 - 384.
- بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (2020). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص، 135 - 153.

- البيطار، س (2020) تحديات التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية القاهرة: المؤسسة العربية للدراسات.
- الجبوري، ن (2022) الإدارة الذكية للموارد البشرية بغداد: دار النشر الحديثة.
- الجعفري، ب (2019) إدارة الأداء في عصر التكنولوجيا عمان: دار أربع.
- الحارثي، م . (2020) تأثير التقنيات الحديثة على تطوير الموظفين . أبوظبي: دار الإمارات.
- الحمادي، ن. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على تبني التكنولوجيا في إدارة مشاريع البناء. مجلة الدراسات الإدارية، 12(4)، 55-72.
- الخالدي، ج . (2019) استراتيجيات التدريب والتطوير في عصر الرقمية المنامة: دار الفجر.
- دردور، أسماء، و خوالدي، سليمة. (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية للجزائر خلال الفترة 1990-2020. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج5، ع1، 209 - 227.
- رستم س. (2021) التدريب الإلكتروني وتطوير المهارات دمشق: دار النشر.
- الزعبي، م . (2021) تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية عمان: دار وائل.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 91 - 112.
- سعيد، م. (2019). أثر التحول الرقمي على أداء المشاريع في قطاع البناء. مجلة إدارة الأعمال، 10(3)، 45-60.

- سليمان، السعيد السعيد بدير، حتاته، أم السعد أبو العنين محمد، وإبراهيم، عزة حميدو محمد. (2024). تطوير إدارة تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، ع115، 221 - 253.
- الشрман، مرام عدنان حسن، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطن التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/989656>
- الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد. (2021). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع2، 132 - 153. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267432>
- الشمري، ف (2021) تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأداء الكويت أكاديمية الكويت.
- الصغير، و (2021). التكنولوجيا والموارد البشرية فرص وتحديات بيروت المكتبة الأكاديمية.
- الصياد، ن (2022) التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية دراسة حالة بغداد: دار البصائر
- الطراونة، ع (2022) وسائل الاتصال الحديثة وتأثيرها على بيئة العمل الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الطيب، عبدالله الخالق. (2021). أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التوريد: دراسة حالة شركة نبتة للبترول المحدودة: الخرطوم - السودان. مجلة كلية التجارة العلمية، ع10، 1 - 22.
- العباني، حنان معمر أبو عجيلة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33، 172 - 195.
- عبدالله، أ. (2021). تحديات دمج التكنولوجيا في إدارة المشاريع بقطاع البناء والتشييد. مجلة الاقتصاد والإدارة، 15(2)، 23-40.
- العمري، ك (2022) الاتصالات الداخلية الأساليب والتقنيات الحديثة دبي: دار الثقافة.

- العنزي، م . (2019) إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية جدة دار المريخ.
- الفقيه، ع (2021) التواصل الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي عمان مركز الدراسات.
- القاموسي، هديل محمد علي عبدالهادي، الكرعائي، مريم إبراهيم حمود، و عجيل، سامية هاني. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع الإداري: دراسة تحليلية لعينة من الموظفين في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج13، ع25 ، 121 - 158.
- قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2 ، 465 - 476.
- القيسي، و (2019). التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية التحديات والفرص . بيروت: دار الجيل الجديد.
- المحمدي، ي (2020) نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية . طرابلس: دار العلوم.
- مرسال، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11 ، 195 - 219.
- الميسري، و (2019) إدارة التغيير والتكنولوجيا في المؤسسات الخاصة مسقط: دار المعرفة.
- النعيمي، خ (2020) إدارة التغيير في المؤسسات الخاصة دمشق: دار الرائد.

مراجع إنجليزية

- Smith, J. (2020). The impact of technology on human resource management. New York, NY: Business Expert Press .
- Abu Farha, Maher Fouad. (2024). The Blockchain Technology Applications and its Impact on Governance Performance: A Field Study on the Transportation Sector in Palestine. Journal of Engineering Sciences and Information Technology, Vol. 8, No. 3, 16-27.

- Ali, E. A. M. (2024). The Impact of Modern Technology on Institutional Performance: Case Study of Sudanese Oil Companies in the State of Khartoum "Sudan". *Journal of Economics and Finance*, Vol. 8, No. 1, 38-53.
- Anderson, C. (2021). *The role of social media in employee engagement*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Brown, P. (2021). *Change management in the era of technology*. London: Kogan Page.
- Brown, T. (2019). *Human resource management in the digital age*. Oxford: Oxford University Press .
- Carter, S. (2020). *The impact of AI on HR practices*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Garcia, P., & Lee, S. (2020). *The challenges of digital transformation in HR management*. London: Palgrave Macmillan.
- Harris, M. (2021). *Human resource technology: Trends and implications*. Philadelphia, PA: Wharton School Press.
- Hernandez, A. (2022). *Organizational behavior in the digital age*. New York, NY: Routledge.
- Jasim, Y. A., and Raewf, M. B. (2020). Impact of the Information Technology on the Accounting System. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, 50-57.
- Jones, A., & Taylor, R. (2021). *Digital communication in the workplace: Strategies for success*. London: Routledge .
- Kalefa, H. A. E. A. (2024). *Technological Impact on Buildings: The Extent to Which the Technology Effects on Buildings and its Relationship to the Environment: A Case Study*

between the Past and the Present. *Journal of Architecture, Arts and Humanities*, Vol. 48, 99-117.

- Khedir, N., and Ouserir, M. (2019). The Impact of Digital Technologies on Job Enrichment: A Case Study of a Company of Construction of Pipelines in Boumerdes. *Journal of Economics and Human Development*, Vol. 10, No. 2, 116-130.
- King, R. (2019). *Using analytics for HR decision-making*. Boston, MA: Pearson.
- Lopez, R. (2020). *Social networks and organizational behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller, R. (2018). *Managing organizational change with technology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morris, D. (2020). *Navigating the digital workplace: Strategies for HR leaders*. Chicago, IL: SAGE Publications.
- Nguyen, T. (2021). *Human resource management and technology: Trends and insights*. New York, NY: Business Expert Press.
- Parker, H. (2019). *Effective communication strategies in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Roberts, L. (2022). *Performance management in the digital workplace*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Thompson, J. (2018). *E-learning and employee development*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Williams, K., & Davis, L. (2022). *Data analytics in HR: A practical guide*. Boston, MA: Harvard Business Review Press .

- Wright, P., & Smith, J. (2022). Talent management in the digital era. Seattle, WA: Emerald Group Publishing.
- Young, T. (2021). Digital tools for employee training and development. New York, NY: Wiley.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي وأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: التكنولوجيا ووسائل الاتصال ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الأتمتة والرقمنة				
تعتمد المؤسسة على أنظمة رقمية متكاملة لتنفيذ العمليات الإدارية اليومية.				
يتم استخدام برمجيات أتمتة لإدارة شؤون الموظفين وتقليل التدخل اليدوي.				
تعتمد المؤسسة على تحويل المستندات الورقية إلى ملفات إلكترونية بشكل منهجي.				
هناك دعم فني مستمر لتحديث الأنظمة الرقمية وتحسين كفاءتها.				
تعتمد المؤسسة على التحول الرقمي لتحسين سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.				
الاتصالات الإلكترونية				
تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني كوسيلة رسمية للتواصل الداخلي بين الموظفين.				
تستخدم المؤسسة تطبيقات الاجتماعات الافتراضية مثل Zoom و Microsoft Teams				

					بكفاءة عالية في التواصل مع الموظفين والعملاء.
					توفر المؤسسة قنوات اتصال إلكتروني متعددة (مثل الشات الداخلي، الإعلانات الرقمية) لدعم سرعة التواصل.
					هناك التزام رسمي باستخدام منصات التواصل الرقمي لإنجاز الاجتماعات والمهام اليومية.
					يتم توفير تدريبات دورية للموظفين على استخدام أدوات وتقنيات الاتصال الرقمي.
إدارة المواهب الرقمية					
					تستخدم المؤسسة منصات إلكترونية لاستقطاب الكفاءات وتوظيفها (مثل LinkedIn، Bayt.com).
					تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية لتخطيط المسار الوظيفي للموظفين وتطويرهم.
					يتم استخدام تقنيات تحليل البيانات لاكتشاف احتياجات التدريب والتطوير للموظفين.
					توفر المؤسسة برامج تدريبية رقمية لدعم بناء القدرات والكفاءات المهنية.
					تعتمد المؤسسة على تقييمات إلكترونية دورية للأداء الوظيفي لدعم قرارات الترقية والمكافآت.
الأمن السيبراني وحماية البيانات					

					تعتمد المؤسسة سياسات أمن معلومات واضحة لحماية بيانات الموظفين والعملاء.
					يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على ممارسات الأمن السيبراني وطرق الحماية من التهديدات الإلكترونية.
					تستخدم المؤسسة أنظمة حماية متقدمة (مثل التشفير، والجدران النارية) لضمان سرية المعلومات.
					هناك إجراءات فعالة لمراقبة الدخول وإدارة صلاحيات الوصول للأنظمة الرقمية.
					تعتمد المؤسسة سياسات أمن معلومات واضحة لحماية بيانات الموظفين والعملاء.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة

المتغيرات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تلتزم المؤسسة بتطبيق أنظمة ولوائح واضحة لإدارة شؤون الموظفين.					
توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة تحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية.					
تطبق المؤسسة برامج تطوير مهني مستمرة لتعزيز قدرات الموظفين.					
تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية وعادلة في تقييم الأداء الوظيفي.					
تتيح المؤسسة فرصاً متكافئة للترقيات والنمو الوظيفي لكافة الموظفين.					
تدعم المؤسسة الابتكار والمبادرات الفردية لتحسين الأداء المؤسسي.					
تعتمد المؤسسة على آليات فعالة لجذب واستبقاء الكفاءات البشرية.					

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Department of risk management

**The impact of technology and the advancement of
communication media on human resources management in
private institutions**

Preparation:

Amal Hamed

242002044

Supervision:

Dr. Rana Ali

Dr. Alaa Ahmed

1446 – 2025