

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا

مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس  
المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إعداد

عصام عبودي محمد ترتير

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1435هـ / 2014م

مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس  
المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إعداد

عصام عبودي محمد ترتير

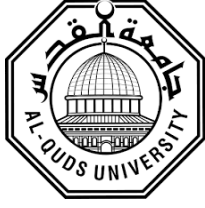
بكالوريوس أنظمة معلومات حاسوبية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

المشرف: د. مروان درويش

قدمت هذه الدراسة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة- مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية- معهد التنمية  
المستدامة- جامعة القدس

القدس/ فلسطين

1435 هـ / 2014م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور  
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

إعداد: عصام عبودي محمد ترتير

الرقم الجامعي: 20910145

المشرف: د. مروان درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 23-06-2014 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. مروان درويش  
التوقيع: .....
2. ممتحن داخلي: د. عزمي الأطرش  
التوقيع: .....
3. ممتحن خارجي: د. رشيد الجبوسي  
التوقيع: .....

القدس - فلسطين

1435 هـ / 2014 م

## الإهداء

أهدي هذا الجهد إلى :

- جامعة القدس المفتوحة بكافة موظفيها.
- أسرتي وأبنائي.
- أساتذتي ومشرفي.
- إدارة وموظفي برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس.
- كل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

الباحث: عصام عبودي ترتير

## إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لمقرر "الرسالة"، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزءٍ منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

عصام عبودي محمد تريتير

التاريخ: / / 2015م

## شكر وتقدير وعرّفان

يسرني أن أتقدم بأصدق الشكر والتقدير وجميل العرفان لكل من ساهم وقدم الدعم لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر الدكتور عزمي الأطرش مدير برنامج التنمية الريفية المستدامة المحترم وجامعة القدس وعمادة الدراسات العليا، كما وأتقدم بوافر الامتتان والشكر والتقدير للأخ الدكتور مروان درويش المشرف على هذه الدراسة والدكتور رشيد الجيوسي. وأشكر كل من ساهم في إتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر زملائي موظفي جامعة القدس المفتوحة وخصوصاً الذين ساعدوا في جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة.

**الباحث**

## التعريفات

**جامعة القدس المفتوحة:** هي مؤسسة عامة غير ربحية للتعليم العالي في فلسطين كانت انطلاقتها الأولى من القدس، تتمتع بشخصية اعتبارية ذات استقلال إداري، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية بإستخدام نظام التعلم المفتوح. (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2014/2013).

**الموارد البشرية:** هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة الثقافة التنظيمية ومجموعة من الخطط والإجراءات والسياسات في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. (عقيلي، ع، 2005)

**الإدارة:** الإستخدام الفعال والكفؤ للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف ورسالة المنظمة. (جامعة القدس المفتوحة، 2009)

**البيانات:** هي مواد وحقائق خام أولية Raw facts مرتبطة بظاهرة ما، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. (جامعة القدس المفتوحة، 2009)

**المعلومات:** هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى. (قنديلجي ع و جنابي ع)

**الأداء:** سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة ما، فهو ما يقوم به الفرد إستجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه آخرون. (الخرامي ع، 1999)

**التنمية البشرية:** هي توسيع الخيارات المتاحة امام البشر وهي عملية تفاعل مجموعة من العوامل التي تستهدف احداث تأثير إيجابي في حياة الناس والمجتمع معاً. (عيسى، م، 2007)

**الإستراتيجية:** هي خطة موحدة شاملة ومتكاملة والتي تربط مزايا المنظمة بتحديات البيئة، وهي تحدد الخطوات التي تمكن المنظمة من تحقيق رؤيتها ورسالتها، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها في ظل هذه التحديات. (شاندا، أ، كوبرا، ش، 2002).

**إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** هي توجه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، وتصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذةً بالاعتبار النظم والعمليات والموارد والبيئة المتاحة كي تبقى المنظمة كفوة وفعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة. (شاندا، أ، كوبرا، ش، 2002).

**تكنولوجيا المعلومات:** هي آلية تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية. أو هي مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل تكنولوجيا الأعمال أو دعم إحتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وإمدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب. (جامعة القدس المفتوحة، 2009)

**ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها :** الأدوات والتقنيات التي تستخدمها نظم المعلومات لتنفيذ الأنشطة الحاسوبية على اختلاف أنواعها وتطبيقاتها وتشمل كل من المكونات المادية وبرامج الحاسوب التي تتضمن نظم التشغيل وبرامج تطبيقات الحاسوب، وتكنولوجيا التخزين والتي تشمل الوسائط المادية والبرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب. (ياسين س، 2006)

**تكنولوجيا الإتصالات:** هي مجموعة الأدوات والأجهزة التي توفر عملية تخزين البيانات ومعالجتها ومن ثم استرجاعها وكذلك توصيلها بعد ذلك عبر أجهزة الإتصالات المختلفة إلى أي مكان في العالم، أو استقبالها من أي مكان في العالم، تغطي تكنولوجيا الإتصالات أي منتج يقوم بتخزين واسترجاع ومعالجة وإرسال أو تلقي معلومات إلكترونية في شكل رقمي، وهو مصطلح كالمظلة يتضمن أي جهاز إتصال أو تطبيق، ويشمل الإذاعة والتلفزيون والهواتف الخلوية، وأجهزة الكمبيوتر والشبكات والبرامج الحاسوبية وأنظمة الأقمار الصناعية وغيرها، فضلا عن مختلف الخدمات والتطبيقات المرتبطة بها، مثل المؤتمرات عن طريق الفيديو (Videoconference) والتعلم عن بعد (Distance Learning).

([http://education2015.blogspot.co.il/2011/05/blog-post\\_25.html](http://education2015.blogspot.co.il/2011/05/blog-post_25.html))



## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتأثير كل من العوامل الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) على التعامل مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومواجهتها لتحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة، وقد أُجري البحث في كافة فروع ومكاتب رئاسة الجامعة، وقد مثلَّ التوجه العام لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة في مواكبة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي جعل من الضروري دراسة تحديات هذا التطور من خلال إستخدام إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدافع الأكبر لإجراء هذه الدراسة، وكذلك الدور المهم لإدارة الموارد البشرية من خلال إعتماها الحالي والمستقبلي وبشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد تحدد مجتمع الدراسة من العاملين في الوظيفة الإدارية التي لها معرفة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها وتتكون من مدرء الفروع والمراكز الدراسية ومساعدتهم والعمداء ومدرء الدوائر وموظفي الموارد البشرية، وإلتزام الدراسة، تم مسح مجتمع الدراسة بالكامل حيث بلغ حجمه (88) موظفاً، ووُزعت على أفراد مجتمع الدراسة إستبانة مكونة من (62) فقرة إسترجع منها (76) إستبانة واستبعدت اثنتان لنقص البيانات فيهما، وتم التحقق من صدق وثبات الأداة، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا للثبات (94.1%) ما يشير الى تمتع فقرات محاور الإستبانة بدرجة عالية من الإتساق الداخلي، وتم أيضاً إجراء حلقة نقاش لمجموعة بؤرية تكونت من خمسة موظفين من أجل دعم نتائج وبيانات الإستبانة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة وذلك خلال الفترة الواقعة بين شهر ايلول عام (2012م) وشهر آذار عام (2014م)، وتم جمع البيانات والإجابة على الأسئلة وإختبار الفرضيات بالاستعانة بمراجعة الأدبيات السابقة ومعالجتها بالنقد والتحليل.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود إرتباط بين التحديات في التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وبين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وتأثير قوي لمعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بضعف الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم وجود تطوير لسياسات الاختيار والتعيين

في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم عدم الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأشارت نتائج إختبار الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) إلى عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين ناتجة عن متغيرات العمر والجنس وسنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما وُجدت فروق في إجابات المبحوثين ناتجة عن متغيرات الراتب الأساسي والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي حول واقع إدارة الموارد البشرية وواقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة لصالح الفئات العليا للراتب والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة رفع الوعي عند العاملين بأهمية دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة خصوصاً لدى العاملين من ذوي الرواتب الدنيا أو المستويات الوظيفية الدنيا أو المؤهلات العلمية الدنيا حسب السلم الوظيفي، والعمل على الحد من معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تقوية الموارد المالية في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على تطوير سياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وخاصةً إستراتيجية التعلم والتدريب المستمر واستراتيجية التنمية البشرية، والعمل على الحد من التحديات البارزة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة من خلال ضرورة توفير الدعم المادي والبشري الكافيين لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدخال التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أنظمتها الحالية.

**Title: Facing the challenges of development in information and communication technology at Al Quds Open University from the perspective of human resource management strategies.**

**Prepared by: Isam Tartir**

**Supervisor: Dr. Marwan Darwish**

**Abstract:**

This study identified the impact of the challenges of development in information and communication technology on Al-Quds Open University from the perspective of human resources management strategies, and the impact of each of the demographic factors (personal and professional) that deal with the human resources management strategies and that respond to the challenges of development in information and communication technology on Al-Quds Open University.

The research was conducted in all the branches and offices of the presidency of the university. The main stream management of Al-Quds Open University to keep pace with the development in the field of information and communication technology, which made it necessary to examine the challenges of this development through the use of strategies in the field of human resources management, had represented the biggest motivation to make this study, as well as the important role of human resources management through the adoption extensively in the current and the future information and communication technology.

The most important results of this study showed the existence of a correlation between the challenges of development in information and communication technology faced by human resources management and the human resources management strategies used at Al-Quds Open University, and a strong influence of obstacles that follow the development in information and communication technology from the perspective of human resources management strategies, especially in respect with the weakness of the material resources of the university to follow the development in information and communication technology and the lack of development of the policies of the selection and appointment in the management of human resources in line with development in information and communication technology, and the lack of interest in the application of human resources management strategies, and the results of the testing hypotheses concerning demographic variables (personal and professional) indicated no statistical differences in the answers of respondents due to the age, sex and years of experience in the use of information and communication technology, while there were statistical differences in the answers of respondents due to the basic salary, qualification and functional level about the reality of human resources management, the reality of the use of information and communication technology and human resources management strategies at Al-Quds Open University in favor of higher categories of salary, qualification and functional level.

The study came out with a set of recommendations, the most important of which were the need to raise awareness of the importance of the role and function of the human resources management strategies, and the use of information and communication technology at Al-Quds Open University, especially among workers with lowest salaries or job levels or

qualifications, and work to reduce barriers to follow the development in information and communication technology, through the development of plans and programs that will strengthen the financial resources to pursue development in information and communication technology, and to work on the development of policies of selection and appointment in the management of human resources in line with the development in information and communication technology, and show interest in the application of human resources management strategies especially the learning strategy, the continuous training and human development strategy, and work to reduce the outstanding challenges in information and communication technology faced by human resources management on Al-Quds Open University, through the necessity of providing material and human support for human resources management, to enable them to introduce the development in information and communication technology into their current systems.

## فصول الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو الآتي:

- الفصل الأول : مقدمة، أهمية الدراسة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة وفرضيات الدراسة، محددات الدراسة، حدود الدراسة.
- الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة والتعليق عليها والجديد المتوقع لهذه الدراسة.
- الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، مجتمع الدراسة، جمع وتحليل البيانات.
- الفصل الرابع : إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة.
- الفصل الخامس : النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.
- : المراجع
- : الملاحق

## الفصل الأول

- 1.1 مقدمة
- 1.2 أهمية الدراسة
- 1.3 مبررات الدراسة
- 1.4 مشكلة الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 أسئلة الدراسة
- 1.7 فرضيات الدراسة
- 1.8 محددات الدراسة
- 1.9 حدود الدراسة

## الفصل الأول

### 1.1 مقدمة

لقد غيرت الثورة الحديثة التي يشهدها العالم اليوم في المعلومات والاتصالات الكثير من المفاهيم الإدارية، وربما تكون أهم المشكلات التي تواجهها المؤسسات هي مشكلة الإدارة على اختلاف أسبابها ومقوماتها، كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها الأجهزة الإدارية في أعمالها، إلى أن ظهر دور المعلومات وبرزت أهميته، حيث تلعب المعلومات دوراً مهماً في الأجهزة الإدارية المعاصرة، فهي أداة من أدوات الإدارة الحديثة، وضرورة لإجراء الإتصال والتنسيق والرقابة، كما أن المشاركة في المعلومات عامل مهم لاتخاذ القرارات، فقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المرتبطة بها ضرورية للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل تلك الأجهزة الإدارية. (محمد علي ع، 2005).

يشهد العالم اليوم تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات على مستويات عدة، الأمر الذي يستلزم الأخذ بها وتطبيقها في الأجهزة الإدارية عامة، كما لا يخفى ما لهذه التكنولوجيا المحوسبة من دور في ضمان سير العملية الإدارية بوتيرة متناسقة تكفل لأية مؤسسة كبر حجمها أو صغر أن تحقق أهدافها وأن تمنع حاله التلكؤ وغيرها من الأمور التي تعرقل سير العمل وبما ينعكس أثره على أداء العاملين، وبعد ظهور الحاسوب كاختراع متميز ساهم في حفظ وتحليل وتخزين واسترجاع البيانات والمعلومات، وما تكفل به هذا الإختراع ووقّره لمستخدميه من سرعه في الأداء، ودقه في المعلومات، والحفظ، وسرعه الاسترجاع، والإسهام في سرعه تحليل وترشيد وفرز البيانات، وتقديمها كمعلومات انعكس إيجابياً على أداء الإدارات بمختلف مفاصلها، ويظهر استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال على العمل الإداري بشكل إيجابي ذكرها (شاندا،كوبرا، 2002) في عدة نواحٍ مثل: تحسين الخدمة، وتحسين الكفاءة، ورفع مستوى الإنتاجية والسرعة والفاعلية في الأداء.

ولكن هذا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات يحتاج منا إلى استعداد مادي وفكري لمواجهة

والاستفادة منه بدلاً من المعاناة منه ولكي يكون سلاحاً بأيدينا لا مسلطاً علينا، وهذا الاستعداد يستلزم بالضرورة الاخذ بعدة أمور ومبادئ في نظام المؤسسة، وتبني إستراتيجيات عدة لذلك.

ويعتبر (شاندا وكوبرا، 2002) الإستراتيجية من المواضيع المهمة والحيوية في إطار العلوم الإدارية من جهة وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى، وإدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو الأصل البشري الذي يُعد بحق رأس المال الفكري في المنظمة. وفي ظل التغييرات المعاصرة التي حدثت في القرن العشرين تحولت سمات وخصائص المنظمة المعاصرة الفاعلة من منظمة تضم إدارة تعمل بوصفها جزرٍ منعزلةٍ إلى منظمة تعمل بروح الفريق، وإن حدوث ذلك يؤدي إلى ظهور إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تمارس دورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة سعياً إلى الحصول على المزايا التنافسية وهذا يتطلب صياغة وتطوير إستراتيجيات للموارد البشرية تدعم الإستراتيجية العامة للمنظمة، وليست إستراتيجية الموارد البشرية عملية منفصلة عن إستراتيجية المنظمة وعملياتها، إذ تحدد متطلبات الأفراد إستراتيجية الموارد البشرية تلك التي تعكسها ممارسات الإدارة في المنظمة، وتقود شؤون العمل اليومي وتفاعلاته والتقييمات الدورية للمنظمة إلى تنقيح الإستراتيجية من وقت لآخر.

## 1.2 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي من الأدوات التقنية الحديثة التي بدأ استخدامها في إدارة التكنولوجيا والمؤسسات المختلفة وما أنتجته هذه التقنيات من وسائل إدارية حديثة لها القدرة على إدارة دفة العمل الإداري بكفاءة وفاعلية وسرعة ودقة تفوق تلك المطبقة يدوياً، ويجعل من العمليات الإدارية أقل كلفة على المدى الطويل، الأمر الذي ينعكس على أداء إدارة الموارد البشرية خاصة وعلى أداء كافة الإدارات عامة، وتتمثل هذه الأهمية في جانبين:



### 1.2.1 الأهمية العلمية:

تبرز أهمية الدراسة فيما يتوقع أن تضيفه للتراكم العلمي والمعرفي لحقل تكنولوجيا المعلومات المحوسبة وإفادة القطاعات والمؤسسات الأخرى من نتائج هذه الدراسة وتجربة هذه المؤسسة من تطبيق هذه التكنولوجيا المحوسبة.

كذلك تأتي أهمية هذه الدراسة كونها تسعى إلى إضافة علمية للأبحاث والدراسات السابقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة وأنه يحمل الكثير من التحديات في كافة مجالات العمل الإداري وخاصة إدارة الموارد البشرية، مما يتطلب تحديد إستراتيجيات مناسبة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة هذه التحديات.

### 1.2.2 الأهمية العملية:

تبرز أهمية الموضوع من الناحية العملية في أنها ستؤدي إلى تقييم وتطوير استخدام هذه التكنولوجيا في العمل الإداري في جامعة القدس المفتوحة ليشمل كافة الأعمال الإدارية والتحول كلياً إلى النظام الإلكتروني في العمل الإداري في المؤسسة بما ستوضحه هذه الدراسة من الجوانب المهمة جراء تطبيق هذه التكنولوجيا المحوسبة، كما أن نتائج الدراسة وتوصياتها قد تقيد الجامعات الفلسطينية لوجود قواسم مشتركة بينها وبين جامعة القدس المفتوحة، وكذلك يمكن تعميم نتائج الدراسة على الجامعات الأخرى.

ومن الناحية العملية أيضاً ما ستؤثر نتائج هذه الدراسة في تحسين وتطوير بيئة العمل الخاصة بالباحث وما قد يفيد في مجال إدارة الموارد البشرية، ومن وجوه خصوصية أهمية هذه الدراسة أيضاً اختصاص الباحث في مجال المعلوماتية.

### 1.3 مبررات الدراسة

إن أهم مبررات هذه الدراسة تتمثل في النقاط التالية:

- التوجه العام لدى إدارة جامعة القدس المفتوحة في مواكبة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جعل من الضروري دراسة تحديات هذا التطور لمواجهتها بدرجة كبيرة في المجال الإداري من خلال استخدام الإستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية.

- الدور المهم لإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة في ضوء التزايد المستمر في أعداد الموظفين يدعو إلى الإهتمام بالموارد البشرية وتنميتها ومن خلال إعتقاد الجامعة الحالي والمستقبلي وبشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
- قلة الدراسات التي ربطت بين التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دفع الباحث لإغناء هذا الحقل بهذه الدراسة.
- كون الطالب (الباحث) يعمل في وظيفة إدارية ( رئيس قسم التسجيل والامتحانات) وإعتقاد عمله على أنظمة محوسبة بشكل مباشر وكامل سواء في المجال الإداري أو المجال الفني.

#### 1.4 مشكلة الدراسة

بموجب دخول جامعة القدس المفتوحة حقبة التعليم الإلكتروني، فإنها بالإضافة إلى الجانب التعليمي في ذلك، فقد أدخلت أيضاً الجانب الإداري إلى هذه الحقبة، وأصبحت تعتمد معظم الإجراءات والعمليات الإدارية فيها على الأنظمة المحوسبة ومنها إدارة الموارد البشرية، وعلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، والتحول من الأنظمة الورقية اليدوية إلى الأنظمة الإلكترونية بالكامل، الأمر الذي أضفى تغييراً ملموساً على أداء الإدارات فيها. لقد أصبح التحول نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات مطلباً حتمياً لجميع المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي، لذلك أولت جامعة القدس المفتوحة إهتماماً كبيراً بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في كافة أعمالها الأكاديمية والإدارية. ونظراً لما يحدث من تعاضم مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام وفي جامعة القدس المفتوحة بشكل خاص فقد أصبحت مواجهة التحديات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أمراً ملحاً لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من إستخدام الإستراتيجيات المختلفة القادرة على مواجهة تلك التحديات. لذلك يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال التالي:

**ما هو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة؟**

## 1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الآتي:

- معرفة دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.
- تحديد التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.
- تحديد إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.
- إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.
- معرفة معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.
- التعرف على الفروق في إجابات المبحوثين حول دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

## 1.6 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس لها في السؤال التالي:

"ما هو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة؟".

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟
- ما واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة؟

- ما هي التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟
- ما هي إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة؟
- ما هي معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟
- ما دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة؟
- هل يوجد فروق في إجابات المبحوثين حول دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)؟

## 1.7 فرضيات الدراسة

إستخدمت الدراسة أسلوب الفرضية الصفرية والفرضية البديلة بحيث يكون إثبات خطأ الفرضية الصفرية هو إثبات للفرضية البديلة.

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد دور لإستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

- **الفرضية الرابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
- **الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
- **الفرضية السادسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).
- **الفرضية السابعة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

## 1.8 محددات الدراسة

- إقتصرت أدوات الدراسة على أداة رئيسية واحدة في جمع البيانات هي الإستبانة، مما يعكس ذلك على النتائج.

- إقتصرت الدراسة على الجانب الإداري المتعلق بمجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن منظور إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة دون الجوانب الأخرى.
- قلة المراجع والدراسات التي تناولت موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

## 1.9 حدود الدراسة

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين شهر ايلول عام 2012م وشهر آذار 2014م.
- **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة جميع فروع ومراكز ودوائر جامعة القدس المفتوحة.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الوظيفة الإدارية التي لها معرفة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها وتتكون من مدراء الفروع والمراكز الدراسية ومساعدتهم والعمداء ومدراء الدوائر وموظفي الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، ويبلغ عددهم (88) موظفاً.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1- الإطار النظري

#### 2.2- الدراسات السابقة

##### 2.2.1- الدراسات العربية

##### 2.2.2- الدراسات الأجنبية

#### 2.3- التعليق على الدراسات السابقة

#### 2.4- ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية

## الفصل الثاني

### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2.1 الإطار النظري

**تقديم:** من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة قام الباحث بتقسيم الإطار النظري إلى أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها، فيما تطرق المبحث الثاني الى موضوع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، أما المبحث الثالث فتناول أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وتطورها على الموارد البشرية وإدارتها، وأورد المبحث الرابع نبذة عن جامعة القدس المفتوحة وإدارة الموارد البشرية فيها.

#### 2.1.1 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها.

##### 2.1.1.1 إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي

يمكن تصنيف المنظمات وفقاً للإستراتيجيات العامة التي ينتهجونها، ومن المهم إدراك أن الإستراتيجيات العامة هي بدائل أو خيارات متاحة أمام المنظمات يمكنها الإعتماد عليها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق حيث، تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن إستخدامها ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، وقد قام (أعمر وعبد اللطيف، 2004) بتصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات هي:

الأولى:- الموارد المالية: مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية.



الثانية:- الموارد التنظيمية: مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.  
الثالثة:- الموارد البشرية: والتي تتعدى خبرات ومهارات وقدرات العاملين.  
وتقع هذه الموارد تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يتم تحقيق الميزة التنافسية.  
ويكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المنظمة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد من تحقيق ميزة تنافسية.

### 2.1.1.2- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

لقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن خلال مراحل متعددة ضمن فترة طويلة من الزمن ثم إستقر بعد حصول عدة تطورات وتغيرات مر بها الأفراد العاملون في مسيرة العمل والمجال الوظيفي، وتتمثل هذه التطورات التاريخية كما ذكرها (اسماعيل، ع، 2009) بالمراحل الخمسة التالية:

1-مرحلة حركة الإدارة العلمية ( 1856 - 1915 ) : وظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين حيث قادها تاييلور وركزت هذه الحركة على مبدأ العقاب والثواب، من خلال وضع خطط علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين وتنسيب العمل لهم وأعتبر عامل الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال، ولقد ركزت هذه الحركة بشكل مباشر على تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق مستويات جيدة من أهداف وطموحات العاملين، حيث لم يكن في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين وتطالب لنيل جميع حقوقهم. (اسماعيل، ع، 2009).

يؤمن تاييلور بأن هناك أسلوباً واحداً أمثل لأداء أية عملية صناعية وانصرف إهتمامه إلى محاولة تحقيق كفاءة أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، فقد كان يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة دقيقة معدل إنتاج مرؤوسيهم كما أن العامل لا يعرف المطلوب أداؤه من حيث الكم والكيف ولحسم هاتين المشكلتين أكد تاييلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- ✓ التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لها.
- ✓ إستخدام الطرق العلمية في إختبار العمال وتدريبهم ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

✓ استخدام الحوافز المادية لحث العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وتخفيض الإنتاجية.

✓ الإشراف الدقيق على العاملين.

(<http://www.hrdiscussion.com/hr9588.html>)

2- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية (ما بعد عام 1920): وقد ظهرت هذه الحركة نتيجة وصول علاقات وأساليب العمل إلى مستويات غير مناسبة من خلال عدم حصول العاملين على حقوقهم والتزامات أرباب العمل إنسانياً، حيث ترى هذه الحركة أن التعامل مع الأفراد لا يجب أن يكون فقط لمصلحة العمل على حساب مشاعر العاملين وحالاتهم الاجتماعية، بل اعتمدت هذه الحركة أن الروح المعنوية للعامل الناتجة من التعامل الإنساني معهم بالإضافة إلى مراعاة تحقيق مصالحهم الشخصية ودعم طموحاتهم واعتبارهم مورد نادر، هي من العوامل المهمة إضافة إلى الحوافز المادية التي توضع لتحفيز العاملين على العمل الكفؤ وزيادة الإنتاج، إلا أن التعامل بأسس هذه الحركة لم يجد له الصدى التطبيقي المناسب بسبب تعدد متطلبات العاملين والحاجة إلى إمكانات عالية تتعارض مع أهداف العمل.

3- مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد عام 1960): لم تكن فلسفة الحركتين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالأداء الأمثل وإشباع الحاجات للطرفين العمل والعاملين، لذا نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الأفراد كان جل إهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، كذلك تعمل كوسيط بين الإدارة العليا وبين العاملين فهي تعمل على توجيه الإهتمام بتوظيف العاملين والإهتمام بتنمية مهاراتهم وإنتاجيتهم للوصول إلى مستوى أمثل في إنتاجية المنظمة، وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الإهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والإهتمام بتنميتهم وتدريبهم وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.

4- مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد عام 1980): لقد تسببت عوامل إقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ودفعت باتجاه انتهاج هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية، من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت نتيجة تسليط الإهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية مثل الإهتمام باختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية

بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما أسهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية في تحليل وتصنيف الوظائف وذلك لتحقيق التناسب والتوافق بين العاملين والأعمال الموجودة، فقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح.

5- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (مابعد عام 2000): لقد ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي، معتمدة بأفكارها على أيديولوجية مدرسة إدارة الموارد البشرية التي سبقتها حيث اهتمت بإيجاد وتنظيم أسس إدارة الأداء والكفاءة الإنتاجية وزيادة مستوى ونوعية الإنتاج، الذي ساعد المنظمات بشكل كبير على دخول الأسواق العالمية رغم الصعوبات الموجودة لتحقيق ذلك، كما إن أيديولوجيتها أهتمت بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب، وعملت على تحويل التعامل مع العاملين إعتبارياً إلى شركاء في العملية الإنتاجية والإستثمارية في المنظمة مما أدى إلى تمكّن المنظمات من تحقيق أهدافها بقدرة كبيرة، وإعتماد هذه المدرسة لمبدأ إستراتيجية الموارد البشرية كان قابلاً للتطبيق، ولم يأت عفواً بل نتج عن عدة عوامل منها إقتصادية وسياسية وأجتماعية، ومن أهم شواهد هذه العوامل هو ظهور نظام العولمة وزيادة حالات المنافسة بين المنظمات وتنوع الإنتاج العالمي، بالإضافة إلى ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة وفرض سياسة كسب رضا الزبون كمبدأ يساعد على ديمومة بقاء المنظمة في عملها وانتشارها، ونتيجة لتلك التغيرات العالمية والأقليمية تحول اعتبار إدارة الموارد البشرية من كونها مجرد إدارة تهتم بشؤون العاملين وعلاقاتهم ومصالحهم وتنظيم عملهم مع المنظمات، إلى أخذها بنظر الأعتبار على أنها وظيفة إستراتيجية بكل معناها لأنها تتعامل مع مورد حيوي وفعال بالنسبة للمنظمات، والذي سيؤدي إلى نجاح الإستثمار في بقية الموارد الأخرى لو تم استثماره بالشكل المطلوب.

وقد لخص (الكردي، 2011) نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية في أربعة أدوار هي:

- تعود نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقاؤها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى إهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية تطوير أداء العنصر البشري المنوط به العمل داخل المنظمات.

- نتيجةً للقوانين الحكومية الخاصة بالحفاظ على الموارد البشرية، والقوانين الخاصة بالنقابات والاتحادات العمالية وغيرها، وانطلاقاً من إلزامية هذه القوانين للمنظمات، اتجهت هذه المنظمات إلى تكوين إدارة متخصصة باسم "إدارة الموارد البشرية" للتعامل مع هذه القوانين كي لا تقع تحت طائلتها وتتعرض لمخالفات وغرامات أو تهديد بالإغلاق.
- أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات (الصناعية والتجارية... إلخ) إلى توجيه جل إهتمام هذه المنظمة إلى إرضاء العملاء وأيقنت هذه المنظمات أن هذا الإرضاء لن يكون إلا من خلال جودة وتميز السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها، ولن تتم هذه الجودة إلا من خلال جودة أداء العنصر البشري، فكان لزاماً على هذه المنظمات أن تلجأ إلى إدارة الموارد البشرية، التي تضع ضمن مهامها الرئيسية تطوير مفاهيم الجودة لدى العاملين، فضلاً عن تنمية مهاراتهم من خلال المناهج العلمية، والوسائل التدريبية الحديثة.
- إن التطور الإقتصادي العالمي الهائل، وكبر حجم الشركات، ومن ثم كبر حجم العمالة وما تجره من مشاكل متنوعة، فرض الحاجة لإدارة متخصصة - وهي إدارة الموارد البشرية- للتعامل مع هذه المشكلات.

يرى الباحث أن الموارد البشرية في منظمة ما، هم جميع البشر أو الأفراد المنتمين لها والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقبت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر وتعويضات ومكافآت ومزايا عينية محددة، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة، باستراتيجية هذه المنظمة، وهذه الإستراتيجية تشتمل على رؤية ورسالة وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

وقد عمدت المنظمات في الدول المتقدمة، وبعض دول العالم النامي الساعية إلى التقدم إلى تغيير مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد - وهو مصطلح تقليدي ما زال يستعمل في كثير من بلدان العالم النامي - إلى مصطلح المورد البشري (الموارد البشرية) للدلالة على أهمية العنصر البشري - بجعله مورداً - في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية (طويلة المدى)، وأهدافها متوسطة المدى، وأهدافها قصيرة المدى، فضلاً عن بقاء المنظمة أو الشركة واستمراريتها، إذ يعتمد بقاؤها واستمراريتها على رضا المستهلك (الزبون أو العميل) على جودة وتميز منتجات المنظمة، مما يساعدها على الاحتفاظ بحصتها السوقية، والعمل على زيادة هذه الحصة مستقبلاً، ومن ثم زيادة مطردة في أرباحها.

### 2.1.1.3- مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة:

يرى (أعمر وعبد اللطيف، 2004) أن فاعلية أية مؤسسة تكمن بفاعليه إدارتها؛ الموارد البشرية والتسويق والإنتاج والمالية والبحوث والتطوير والتي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وتمثل أي مؤسسة نظاماً مفتوحاً على بيئته المحيطة، يأخذ منها ويعطيها، يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي كما تضم أموالاً وآلات وسلعاً وخدمات، فهي تضم بشراً يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بنوعية موردها البشرية، كما أن التحول من المؤسسة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الإعتماد على التجربة...) إلى المؤسسة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات...) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter و Parhalad و Hamel أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن وضع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع إستراتيجيات للموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز).

ومن وجهة نظر الباحث فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات التنظيمية في وقتنا الحالي خاصة وأن العلوم الإدارية الحديثة أثبتت من خلال الدراسات و النظريات أن نسبه كبيرة من نجاح المنظمة تعتمد على الإهتمام بالعنصر البشري لذلك كان لابد لأية منظمة أن تضع تلك الإدارة ضمن هيكلها التنظيمي، وهناك مجموعه من العوامل التي تحدد مسار المنظمة في وضع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي من حيث الموقع وصلة الإرتباط، فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسات، فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الموارد البشرية له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع، أو عن طريق إعتماد لامركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الإستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، وفي كلا الحالتين يتم إيلاء إدارة الموارد البشرية الأهمية الكافية والصلاحيات المناسبة للقيام بأعبائها والإضطلاع بمسؤولياتها.

#### 2.1.1.4- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً إستراتيجياً في المنظمة وأخذت مكاناً مرموقاً فيها، ويختلف موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمات تبعاً لعوامل عدة حيث يذكر (الخضر، 2009) ثلاثاً منها هي:

- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- عدد العاملين في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي العام للمنظمة الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.

إن أية منظمة بغض النظر عن حجمها وشكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكالاً عدة، إعتياداً على العوامل المشار إليها سابقاً وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المنظمة والتي يشار إليها بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والتي يمكن أن تتمثل في الشكلين التاليين:

##### ○ الشكل القائم على الأقسام (اللامركزية):

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية، وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية.

##### ○ الشكل القائم على المركزية:

في الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظراً لما تتضمنه من تكلفة ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية، ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي. (<http://hrinlibya.blogspot.co.il>)

## 2.1.1.5 الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية:

وضع (درة والصباغ، 2008) أربعة وظائف تشكل الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية تشتمل على العديد من الوظائف التي تكوّن في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة وأضاف (الكردي، 2011) وظيفة خامسة تتعلق بعلاقات الموارد البشرية، وهذه الوظائف هي:

أولاً : وظيفة تجميع وتكوين الموارد البشرية:

هذه الوظيفة أو النشاط من أهم النشاطات الموكلة لإدارة الموارد البشرية، فهي وظيفة رئيسة يندرج تحتها الكثير من الوظائف الفرعية، إذ تتكامل وتترابط هذه الوظائف الفرعية لتنتج في النهاية سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها وعلى أساسها إدارة الموارد البشرية بتوفير كل إحتياجات المنظمة أو الشركة من الموارد البشرية، وفق مواصفات محددة من حيث الشهادات العلمية والخبرات العملية والمهارات والقدرات الذاتية وغيرها لشغل الوظائف الشاغرة والمتاحة في الشركة أو المنظمة، وهذه الوظائف الفرعية ذكر (درة والصباغ، 2008) بعضها فيما يلي:

- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم هذه الوظيفة المهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة من حيث أعدادها ومواصفاتها ونوعيتها ... إلخ، ويعتمد هذا التخطيط على وظيفة تصميم وتحليل العمل والوظائف.
- وظيفة أو نشاط تصميم وتحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة بتحديد واضح وقائم على أسس علمية ومنهجية مدروسة لواجبات ومهام ومسؤوليات وظائف الشركة أو المنظمة وتحديد واضح ودقيق للشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية : فبناءً على نتائج وظيفتي تصميم وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية تقوم وظيفة جذب واستقطاب الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية بعرض مزايا العمل في المنظمة من خلال سوق العمل المحلي أو الأقليمي أو العالمي.
- وظيفة إنتقاء واختيار وتعيين الموارد البشرية: تعمل هذه الوظيفة على إنتقاء أفضل المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك بالإعتماد على أسس ومعايير اختيار دقيقة تم وضعها من خلال تحليل وتصميم العمل والوظائف.

- وظيفة تدريب وتأهيل الموارد البشرية: بعد اختيار الموارد البشرية الجديدة، تبدأ مرحلة إعادة التأهيل، وذلك من خلال برامج تدريبية علمية وعملية مدروسة، تعمل على تأهيلهم وتجهيزهم لتسلم وتحمل مهام عملهم في المنظمة أو الشركة.

ثانياً: وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية:

يُعتبر (درة والصباغ، 2008) وظيفة تصميم نظم التعويضات والمكافآت والمزايا العينية من الوظائف الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية، فتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يتم وضع نظام للتعويضات والمكافآت والمزايا العينية، التي تمنح للموارد البشرية التي تعمل داخل الشركة أو المنظمة أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للشركة أو المنظمة، إذ يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية على أساس هذه النظم، وهذا التحفيز وغيره يؤدي إلى وجود روح الانتماء، وزيادة درجة الولاء للمنظمة وغيرها من الآثار الإيجابية، وتجنب المشكلات وآثارها السلبية، ومن أهم هذه النظم كما يراها (درة والصباغ، 2008) ما يلي:

- نظام المكافآت المالية المباشرة: فهذا النظام التحفيزي المالي المباشر، يقدم للموارد البشرية المجدة في عملها داخل الشركة أو المنظمة المكافآت المالية المباشرة كثواب مباشر للجد والتميز، وذلك من خلال التقويم المستمر لأداء هذه الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.
- نظام المزايا العينية: هذا النظام التحفيزي غير المالي، يقدم للموارد البشرية العاملة في المنظمة أو الشركة دون استثناء خدمات متنوعة مثل: التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية...
- نظام تقييم أداء الموارد البشرية: فطبقاً لهذا النظام توضع مجموعة من القواعد والإجراءات والضوابط التي على أساسها يتم تقييم أداء الموارد البشرية، من حيث الكفاءة والتميز في العمل، وبناءً على نتائج هذا التقييم يُعَمَّل نظام المكافآت المالية المباشرة.

ثالثاً: وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يرى (درة والصباغ، 2008) أن وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية، تعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، فالتدريب لا يُكتفى به فقط للموارد البشرية الجديدة، بل هو نظام مستدام يهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والمهارية للموارد البشرية الجديدة والقائمة، فضلاً عن تنميتها المستمرة، ولهذه الوظيفة جانبان هما:



الجانب الأول: التعلم المستمر والتدريب المتواصل: إن التعلم والتدريب يُكسبان الموارد البشرية معارف ومهارات جديدة، تقف بهم على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال عملهم، مما يظهر بالضرورة في أدائهم لأعمالهم بكفاءة وفاعلية وقدرة.

الجانب الثاني: التنمية: تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة أو النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة في المستقبل المنظور والبعيد، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف في المستقبل ذات متطلبات أعلى مما هي عليه الآن، فضلاً عن تزويد الموارد البشرية بكل جديد في مجال المعرفة المتصلة بعملها وصناعاتها، بهدف تمكينها من الاندماج والتكيف مع كل جديد أو مع التغيرات التي تدخل على الشركة أو المنظمة لكي تواكب التطورات في مجال الصناعة أو غيرها والتي قد تُفرض عليها محلياً أو إقليمياً أو عالمياً، وتحافظ المنظمة أو الشركة من خلال هذه المواقفة على قوة موقعها التنافسي.

رابعاً: وظيفة حماية الموارد البشرية:

قد تنطبق كلمة صيانة على العِدَد والآلات والمعدات، ولكن معظم الباحثين يفضلون استخدام كلمة حماية الموارد البشرية بدلاً من صيانة الموارد البشرية كما يستخدمها البعض، فالحماية أشمل وأعم من الصيانة، وقد بيّن (درة والصباغ، 2008) أن هذه الوظيفة تهدف إلى أمرين هما:

- توفير السلامة للموارد البشرية: توفير السلامة للموارد البشرية يتم بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الموارد البشرية من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.
- توفير الرعاية الصحية: وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية عامة، وبرامج توعية صحية خاصة ببيئة العمل، بهدف حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المنظمة.

خامساً: وظيفة علاقات الموارد البشرية:

إعتبر (الكردي، 2011) أن هذه الوظيفة من أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أو الشركة، إذ تعمل على خلق بيئة مساعدة لنمو العلاقات الاجتماعية والرعاية الإنسانية... إلخ، وتشتمل هذه الوظيفة على عملية دمج الموارد البشرية، فهذه الوظيفة أو النشاط يتم من خلاله تصميم برامج متنوعة تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة الموارد البشرية في

العملية الإنتاجية داخل المنظمة، بدءاً من المساهمة والمشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتهدف هذه البرامج أيضاً إلى توفير الرعاية الاجتماعية للموارد البشرية والمعاملة الإنسانية الراقية لهم، والعمل على حل المشكلات والصراعات والنزاعات التي قد تنشأ بينهم، أو بينهم وبين إدارة الشركة أو المنظمة، وعملية الدمج هذه بما توفره من برامج - لا شك - تعمل على رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، فضلاً عن زيادة معدلات الإنتماء والولاء للشركة.

يعتقد الباحث فيما يتعلق بوظائف إدارة الموارد البشرية أنه يتوجب النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض الوظائف والعمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى، وكذلك اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إستهلاكية بدون مردود.

وفي ضوء تفصيل وظائف إدارة الموارد البشرية السالف يورد الباحث الملامح التالية لإدارة الموارد البشرية:

- تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة وتصنع الخطط المناسبة للتدريب وتقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتحفيز الأفراد ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

#### 2.1.1.6 تخطيط الموارد البشرية في ظل التحديات القائمة:

لا تعيش منظمات الأعمال بمعزل عما يدور في بيئتها المحلية أو الخارجية، حيث يرى ( المرسي 2003) بأن العديد من المتغيرات الإقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تؤثر على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات فالعمولة وتصغير حجم المنشأة والإستخدام المتزايد للعمالة والإتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والإتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت العديد من التحديات والفرص لمنظمات الأعمال والتي تنوعت أساليبها في تحقيق الإستجابة وبالتالي اختلفت قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل.

ويأتي ذلك من خلال ثلاثة متطلبات لتحويل التحديات إلى فرص، حددها (المرسي 2003) بالتالي:

- أن تتوافر لدي المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية.
- الإلمام بأهدافها المستقبلية وإلى أي حد تتوافق قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع إحتياجاتها المستقبلية.
- تصميم البرامج المناسبة لتوفير إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في حالة وجود فجوة بين الواقع الحالي والمستقبلي.

يطلق على تخطيط الموارد البشرية أحيانا تخطيط للقوى العاملة حيث يعبر عن قوة العمل المستهدفة للمستقبل من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى و تطويرها خلال فترة التخطيط سواء كانت خطة قصيرة المدى أو متوسطة أو حتى طويلة المدى، كل منظمه حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط ولكن المهم هو خدمة العنصر البشري مستقبلاً من جهة، وتحديد الإختصاصات المطلوبة بالكميات المحددة من جهة أخرى في فترة زمنية معينة، وحيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء من علم الموارد البشرية فله أهمية كبيره كأهمية إدارة الموارد نفسها حيث تتعدد الفوائد المرجوة من تخطيط الموارد البشرية ونستطيع أن نقول أنه كلما كان لتخطيط الموارد أسس صحيحة ازدادت أهميته. ومن فوائد تخطيط الموارد البشرية يذكر الباحث الفوائد الأربعة التالية:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع إرتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقيه.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.

### 2.1.1.6 نظرة جديدة لإدارة الموارد البشرية

يستدل (المرسى، 2003) من السابق أن الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية سوف تحدد بدرجة كبيرة مستوى القدرة التنافسية للمنظمة وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن الناحية التاريخية فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية لم يكن ينظر إليها على أنها أحد مصادر القيمة الاقتصادية للمنظمة، وذلك بعكس التكنولوجيا والمعدات، إلا أن هذه التطورات الحديثة أسهمت في إعادة التفكير في هذه النظرة، حيث أصبح ينظر إلى أنشطة استقطاب العاملين والتدريب والتنمية والحفز وتقييم الأداء وغيرها من ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد إقتصادي.

كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة تتمثل في تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، والانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب إحتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الإنشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية، وأن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة إهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

### 2.1.1.7 الإستراتيجية:

ذكر (اسماعيل، 2009) أن العديد من الخبراء والباحثين في عالم اليوم الذي يتسم بالتغير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل يرون أن المنظمات يجب أن تتبنى الفكر الإستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء والنمو والازدهار، وكلمة إستراتيجية Strategy ترجع جذورها إلي الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة Strategos والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والريادة في مجال نشاطها، ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة

بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

ويرى (اسماعيل، 2009) أن التوجه الإستراتيجي للمنظمة يحقق العديد من المزايا يمكن تلخيصها في خمسة نقاط هي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرضية.
- القدرة على إحداث التغيير.
- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

#### 2.1.1.8 إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يعتبر (عيسى، 2007) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، ونجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً، إذ يتوافق هذا الإتجاه مع مفهوم يُدعى "التكامل الإستراتيجي" Strategic Integration الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... إلخ) تتطابق أيضاً مع إستراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ويرى (حسن، 2005) أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتأثر بإستراتيجيات المنظمة نتيجة لظروف البيئة المحيطة بالمنظمة كوجود منافسة قوية أو وضع إقتصادي سيء أو تبني سياسة معينة للدولة، فإن المنظمة تقوم بتبني إستراتيجيات لها لتتعامل مع الوضع القائم الجديد حولها، فقد تلجأ المنظمة إلى تصغير حجمها، ويضرب (حسن، 2005) مثلاً على ذلك هاتين الإستراتيجيتين:

• إستراتيجيات تخفيض العمال التي تركز على تخفيض عدد العاملين في المنظمة من خلال التقاعد المبكر أو النقل أو العمل في وظيفة أخرى خارج المنظمة، ومن أكبر مساوئ هذه الإستراتيجية هو صعوبة التنبؤ الدقيق بمن هم الأفراد الذين سيتم الإستغناء عنهم ومن الذين سيقفون في العمل، وما هي المهارات التي تحتاجها المنظمة والتي لا تحتاجها.

• إستراتيجيات إعادة تصميم العمل والتي تهدف إلى تخفيض عبء العمل بالإضافة إلى تخفيض العمالة، ويتمثل ذلك في تقليص الوظائف والمستويات الإدارية والجماعات والأقسام أو المنتجات، كذلك يمكن تطبيق هذه الإستراتيجيات من خلال إعادة تصميم المهام أو إدماج وحدات معينة أو تخفيض ساعات العمل... فالشاهد هنا هو أنه سيترتب على تطبيق هذه الإستراتيجيات الجديدة إلقاء المزيد من العبء على إدارة الموارد البشرية، فهي ستصبح مسؤولة عن الإعداد لتطبيق هذه الإستراتيجية، كأن تقوم بتحليل وظائفها وإعادة تصحيحها، أو تقوم بتحديد ماهية الوظائف التي سيتم الغاؤها أو استحداثها، ومن هم الأفراد الذين سيتم الاستغناء عنهم أو نقلهم وبالتالي ما هي برامج التدريب اللازمة لرفع مهارات الأفراد وما هي التعويضات اللازمة للأفراد التاركين، وما إلى غير ذلك من الأدوار التي ستختص بها إدارة الموارد البشرية .

ويربط (العنزي والساعدي، 2007) إستراتيجية الأعمال بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال تكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسياً مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقياً مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلاً عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض.

حيث حدد (العنزي والساعدي، 2007) العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لخمسة نماذج هي:

1-النموذج المستقل: فلا توجد علاقة بحسب فلسفة هذا النموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها العاملة في الدول النامية، ويتبين منه أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لا تكون محط إهتمام الإدارة.

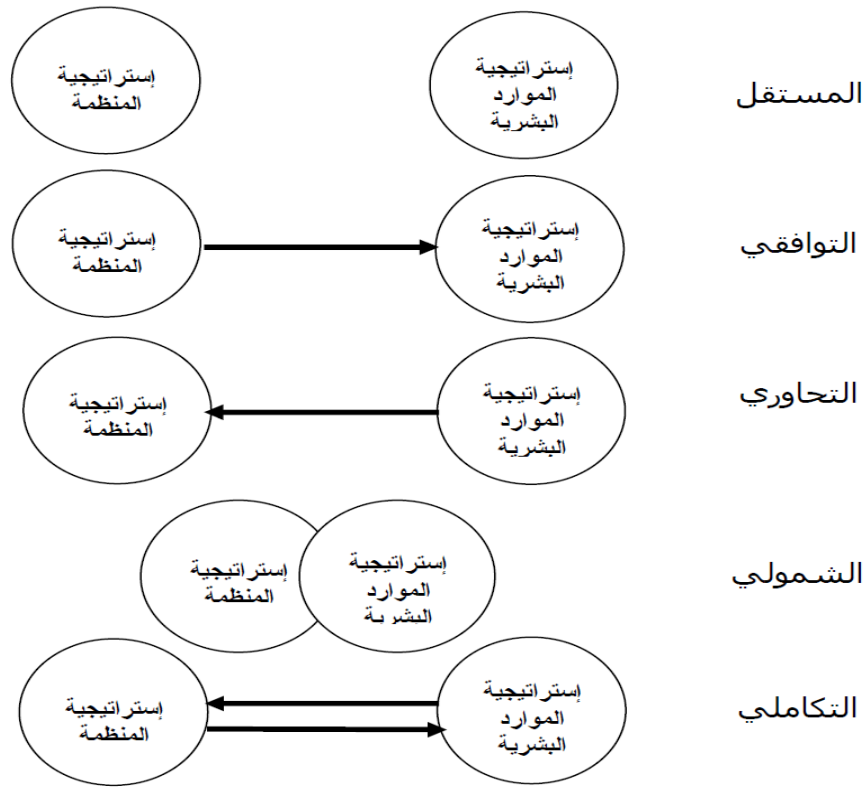
2-النموذج التوافقي: بموجب هذا النموذج يُعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية إدارة موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وهذا النموذج يمكن

الاستدلال عليه من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد أهدافها بدءاً من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالإستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتتسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الحالي والمستقبلي.

3-النموذج التحويري: وفي إطار هذا النموذج يجري تطوير العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية خطوة إضافية للأمام، إذ أن هذه العلاقة تحتاج إلى إتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة، فما قد تحتاجه إستراتيجية الأعمال ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، أو أنه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل واشتراك أكبر للإستراتيجيتين.

4-النموذج الشمولي: يُنظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبعبارة أخرى لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آن واحد.

5-النموذج التكاملي: تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا النموذج إلى فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد، وقد طور (Butler) هذا النموذج عام 1988 من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الإستراتيجية العامة. ويوضح شكل رقم (2.1) نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية.



شكل رقم (2.1) نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية. (العنزى والساعدي 2007).

ويرى (شاندا وكوبرا، 2002) أن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، ويتوجب على خبير الموارد البشرية أن يكون قادراً ليس فقط على إدارة التغيير وإنما أيضاً توقع حدوثه إلى حد ما، فمن المهم أن تتناغم مع متغيرات وإيقاع البيئة، والبحث عن فرص الموارد البشرية وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال ووضع موارد ومبادرات جديدة كجزء من تخطيط الموارد البشرية، كما أن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تُدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى مستويات العمالة، وفي حالة غياب إستراتيجية للموارد البشرية تتخبط المنظمة بين تحفيز الأفراد أو معاقبتهم وبين النمو أو الكساد، ففي أي منظمة يُعتبر الأفراد الإستراتيجيين أكثر أهمية من الخطط.

ويرى (شاندا وكوبرا، 2002) أيضاً أن هناك عاملين أساسيين لتحقيق كفاءة إستراتيجية الموارد البشرية، الأول: التأكد بأن التغيير سوف يحدث، والثاني: الحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. يعتبر الباحث أن إدارة الموارد البشرية الفعالة ضرورة للنجاح في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وسينتج عن تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية خلق بيئة تتيح للمنظمة اجتذاب وتطوير وتحفيز قوة العمل، وتوظيف طاقاتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة، إذ تعتمد قدرة أية منظمة



على إدارة مواردها البشرية بكفاءة وحشد قوتها العاملة لتحقيق أهدافها الجامعة إلى حد كبير على قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ خطة من شأنها أن تهيئ بيئة تمكينية تسمح لها باجتذاب واستبقاء وتحفيز الموظفين على أعلى المستويات والكفاءة الفنية من ناحية، وضمان أن تكون قوتها العاملة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة من ناحية أخرى، وتعد مثل هذه الخطة إطاراً استراتيجياً للمنظمة من أجل إدارة مواردها البشرية.

ويُعد وضع استراتيجية للموارد البشرية تتواءم مع الأهداف الجامعة وتستند إلى مبادئ قائمة على النتائج، عملية مكثفة ومستمرة، وهي ضرورية لتحديث وظيفة الموارد البشرية وكذلك لدعم تغيير الثقافة داخل المنظمة، وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات، كونها تلعب أدواراً حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها توفر الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات، كما أن الإهتمام الاستراتيجي بالموارد البشرية ينصب في غالب الأحيان على مسائل وقضايا تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد البشرية في خدمة رؤى وطموحات الاستراتيجيات العامة التي تعتمدها وتتبنها المؤسسات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

#### **2.1.1.9 مكونات عملية إدارة الإستراتيجية:**

تتكون عملية إدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة كما يراها (Wheelen & Hunger, 2004) من مرحلتين متميزتين ومتراپنتين في ذات الوقت هما مرحلة إعداد الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ (تكوين) الإستراتيجية.

#### **2.1.1.9.1 مرحلة إعداد الإستراتيجية:**

ففي هذه المرحلة يحاول فريق التخطيط الإستراتيجي الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية من خلال المراحل الفرعية التالية: (Wheelen & Hunger, 2004)

- تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية.
- التحليل البيئي الخارجي.
- التحليل البيئي الداخلي.
- الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف.
- تنمية البدائل الإستراتيجية.

- تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.
- الاختيار الإستراتيجي.

ويعتبر (Wheelen & Hunger, 2004) أن عملية إعداد الإستراتيجية تتكون من خمسة جوانب أساسية هي:

- صياغة الرسالة.
- الغايات والأهداف.
- التحليل الخارجي (تحديد الفرص والتهديدات).
- التحليل الداخلي: نواحي القوة والضعف.
- الخيارات الإستراتيجية.

ويورد (Certo & Peter, 1993) خطوات مشابهة لبناء إستراتيجية المنظمة هي:

- التحليل البيئي.
- تحديد أهداف واتجاه المنظمة من خلال وضع رسالة وأغراض المنظمة.
- بناء الإستراتيجية.
- تطبيق (تنفيذ) الإستراتيجية.
- التحكم والرقابة الإستراتيجية.

ويرى (درة والصباغ، 2008) أن عملية إعداد الإستراتيجية تتم عادةً على مستوى الإدارة العليا في المنظمة أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل مرحلة من المراحل من المكونات الخمسة السابق ذكرها، ويتضح بأن إستراتيجية الموارد البشرية تنبثق عن إستراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة إستراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الإستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) الأخرى مثل إستراتيجية التسويق والإنتاج والإستراتيجية المالية وبالطبع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق إستراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل هذه الإستراتيجية يجب أن تتكامل مع بعضها البعض وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

ففي دراسة متميزة أعدها مارك هيوزلد وجد أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قد لعبت دوراً أساسياً في تحسين أداء الشركات التي أجرى عليها دراسته من عدة وجوه منها: (درة والصباغ، 2008)

- تحسن في نوعية أداء العاملين.
- تخفيض تكلفة العاملين.
- حسن خدمة العملاء والزبائن.
- إرتفاع معدل رضا العملاء والزبائن.
- إرتفاع معدل الإنتاجية.

#### 2.1.1.9.2 مرحلة تنفيذ (تكوين) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تمر عملية تكوين وإنشاء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بست مراحل يذكرها (عقيلي، 2005) كما يلي:

المرحلة الأولى: ويتم في هذه المرحلة دراسة متطلبات وتحديد رسالة المنظمة، حيث تبدأ أولى مراحل وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بقيام مديرها -والذي هو عضو في الإدارة العليا للمنظمة- بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، شأنه في ذلك شأن جميع المدراء الآخرين، الذين يضعون إستراتيجيات إدارتهم في طريق تحقيق رسالة المنظمة التي هي الإطار العام الذي يجب أن تتضمن جميع إستراتيجيات الدوائر المكونة لهذه المنظمة.

المرحلة الثانية: وفي هذه المرحلة يتم دراسة وتحليل بيئة المنظمة والتي تتكون من شقين، أما الشق الأول فيقوم على تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، ويهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، ليعلم مدى تمكنها من تلبية إحتياجات خطط وإستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية، أما الشق الثاني فيقوم على تحليل البيئة الخارجية ويهدف إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي يمكن إستغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها. ويجب تحديد العوامل الإستراتيجية الموجودة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والأسلوب الأسهل لإجراء هذا المسح يعتبره (Wheelen & Hunger, 2004) هو تحليل SWOT.

ويرى(عقيلي، 2005) أن الطريقة الشائعة في تحليل البيئة تتلخص بالخطوات الخمس التالية:

- تحديد المتغيرات البيئية واتجاهاتها المؤثرة والتنبؤ بإحتمالاتها.
- تحديد نتائج الإحتمالات لكل من الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.
- ترتيب الإحتمالات حسب مدى أهميتها.
- تحديد الإستراتيجيات الواجب إتباعها مع كل إحتمال سواء كان إيجابياً أم سلبياً.
- توثيق المعلومات وجعلها متاحة من خلال نظم معلومات خاص.

المرحلة الثالثة: ويعمل فيها فريق العمل على تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ويتم فيها وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم إتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها بناءً على نتائج التحليل البيئي السابق، وتأسيساً على هذه الإستراتيجيات تقوم جميع الإدارات في المنظمة بوضع إستراتيجياتها الخاصة بها بصورة تخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة، ويورد (عقيلي، 2005) ثلاثة أمثلة على كيفية وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تنسجم وتخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة:

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: ففي ظل هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تتطلبه إستراتيجية التوسع، وذلك بتوسيع عملية الاختيار والتعيين وبرامج التدريب والتنمية.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار: فتعمل إدارة الموارد البشرية في ظل هذه الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، لذلك ستكون عملية الاستقطاب قليلة جداً في حين تبقى عملية التدريب والتنمية على طبيعتها الحالية وكذلك بالنسبة لبرامج حماية العاملين من المخاطر والحوادث، وستزيد عملية تحفيز العاملين للبقاء على الوضع القائم.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: تحتاج إستراتيجية بناء سمعة السلع والخدمات التي تنتجها، فتعمل إدارة الموارد البشرية على الاستغناء عن الموارد البشرية النصف ماهرة -غير المؤهلة تأهيلاً كافياً- والاستعاضة عنها بموارد بشرية ذات مهارة عالية قادرة على تحقيق التميز في الجودة، ولهذا الغرض تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى تكثيف

إستقطاب الموارد البشرية الماهرة جداً، وكذلك تقوم بالعناية ببرامج التدريب والتنمية عناية بالغة واعتماد التقنيات والمدربين المهرة في التدريب.

المرحلة الرابعة: ويتم فيها تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث ينطلق وضع وبناء إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إستراتيجيات ورؤية المنظمة العامة، فتتشكل بناءً عليها أهداف ونشاطات وأعمال إدارة الموارد البشرية، وعليه يصنف (عقيلي، 2005) إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات هي:

- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية : ويتم من خلالها تقدير إحتياجات إدارات المنظمات وأعمالها من هذه الموارد، وتضم (إستراتيجية تصميم وتحليل العمل واستراتيجية تخطيط الموارد البشرية واستراتيجية الإستقطاب واستراتيجية الإختيار والتعيين).
- إستراتيجية التدريب والتنمية: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج تدريب وتنمية للعاملين، وتضم (إستراتيجية تقييم الأداء وإستراتيجية التعلم والتدريب المستمر واستراتيجية التنمية وإستراتيجية مسارات الترقية).
- إستراتيجية التعويضات: وتقوم إدارة الموارد البشرية أيضاً بخلق الدافعية لدى العاملين نحو العمل من خلال هذه الإستراتيجية وتضم (إستراتيجية الرواتب والأجور وإستراتيجية المزايا الوظيفية وإستراتيجية الحوافز).
- إستراتيجية علاقات العمل: ويتم من خلالها السعي إلى إيجاد الإنسجام والتفاهم المشترك بين العاملين والنقابة والحكومة بكل الإتجاهات وتضم (إستراتيجية العلاقة مع النقابة وإستراتيجية العلاقة مع الحكومة وإستراتيجية السلامة والحماية).

المرحلة الخامسة: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويحدد (عقيلي، 2005) متطلبات إنجاز أو تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ، بحيث يعمل التنظيم الإداري على تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها وبصرها (عقيلي، 2005) في أربعة أمور هي:

- إعداد الهيكل التنظيمي.
- تخصيص الموارد المطلوبة.
- التأكد من توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة.
- تطوير نظام المكافأة الذي يحفز العاملين على بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية

وينوه (عقيلي، 2005) أن هذه العملية لا تحدث بالتتابع السابق بالضرورة بالنسبة للمشروعات القوية والكبيرة حيث تنطوي فيها على عملية مستمرة لتوليد المعلومات واتخاذ القرارات، وأن النجاح في عملية التخطيط الإستراتيجي يعتمد على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية ومن ثم عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وتستطيع أن تنهض بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانات العاملين في المنظمة، حيث تساعد هذه القدرات في صياغة الإستراتيجية الملائمة إذا كانت تمثل ميزة تنافسية، ويجب البدء في تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتتطوي الإستراتيجية التي تنوي المنظمة إتباعها على العديد من الإحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

وبصفة عامة يحدد (عقيلي، 2005) خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية هي:

- طبيعة الهيكل التنظيمي.
- طريقة تصميم المهام.
- إختيار وتدريب وتنمية الأفراد.
- نظام المكافأة.
- نوعيات نظم المعلومات.

ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي المهام والأفراد وأنظمة المكافأة.

وقد صنف (عقيلي، 2005) ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي لها دور في تنفيذ الإستراتيجية إلى نوعين:

الأول: النوع الذي يمكن أن يساعد المنظمة في التعامل مع القوى والمتغيرات التي تسود بيئة عملها ويحصره (عقيلي، 2005) في خمسة أبعاد رئيسية هي:

- إدارة البيئة الداخلية والخارجية.
- تقييم الأعمال والنتائج.
- استقطاب وتوظيف الموارد البشرية.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تحفيز الموارد البشرية.

الثاني: وهذا النوع هو دور المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية بحيث يمكن تصور وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لست قوائم من الممارسات التي يمكن للمنظمات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية، ويشير (عقيلي، 2005) إلى أن كل واحدة من القوائم الست تشير إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي:

- تحليل وتصميم الوظائف.
- استقطاب واختيار العاملين.
- التدريب والتنمية.
- إدارة الأداء.
- هيكل الأجور والحوافز.
- علاقات العمل والعاملين.

المرحلة السادسة: وفيها يتم تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالحديث عن تقييم إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني تقييم أداء إدارة الموارد البشرية نفسها، ويتمثل معيار قياس أدائها في مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الأداء الجيد (المقدرة X الرغبة) نظراً لوجود علاقة مباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية الموارد البشرية يعني أداءً تنظيمياً بشرياً عالي المستوى والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها. (عقيلي، 2005)

#### 2.1.1.10 المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يقوم بناء الإستراتيجيات على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة، وشرحاً لهذه المتغيرات يفند (عقيلي، 2005) النقاط التسع التالية:

**2.1.1.10.1** رسالة المنظمة: وهي نظرة المنظمة لما ستكون عليه وتريد الوصول اليه، وهي الطموح المشترك لكل من يعمل في المنظمة، وتحقيقها انما يكون في المدى البعيد، فنشاط العاملين فيها موجه بناءً على تحقيق هذه الرسالة، فكان لا بد من أن تكون إستراتيجيات المنظمة منطلقة من رسالتها.

**2.1.1.10.2** تصميم المنظمة: يتأثر وضع إستراتيجية الموارد البشرية بتصميم المنظمة Organization Design الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها فردية أم جماعياً، وإذا كان الهيكل التنظيمي عمودياً أم أفقياً وعدد المستويات الإدارية في كل نمط وتحديد عدد ونوعية الوظائف وما إلى ذلك من أمور تتحدد بتصميم المنظمة.

**2.1.1.10.3** - ثقافة المنظمة: فالثقافة التنظيمية (Organizational Culture) تعبير عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة، تتفاعل مع بعضها لتنتج نمطاً سلوكياً موحداً لدى العاملين، فهي موجهة وضابطة للسلوك التنظيمي داخل المنظمة، مما يسهل عمل إدارة الموارد البشرية في عملية تدريب وتأهيل العاملين خاصة الجدد منهم، وكذلك في استقطاب العنصر البشري الذي ينسجم وهذه الثقافة وهذا السلوك.

**2.1.1.10.4** الاختلافات بين الموارد البشرية: تتباين الموارد البشرية داخل المنظمة من حيث العمر والجنس والثقافة ومستوى التعليم والتخصص والبيئة وما شاكل ذلك مما قد يحدث تبايناً في حاجات وآراء ورغبات واتجاهات الموارد البشرية في المنظمة، فكبار السن تختلف توجهاتهم وحاجاتهم عن صغار السن، وكذلك النساء عن الرجال... الخ، لذلك كان على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ كل هذه الاختلافات والتباينات بالاعتبار عند وضع برامجها وسياساتها في سبيل تنفيذها لإستراتيجيتها، ووضع برامج تأهيل وتدريب للمديرين ليتسنى لهم التعامل مع هذه الاختلافات واعتبار ذلك جزءاً من إستراتيجيتها.

**2.1.1.10.5** المتغير الإقتصادي: يُعتبر الإقتصاد الداخلي لأي بلد والإقتصاد العالمي بشكل عام هما من المتغيرات المؤثرة في نشاط المنظمة، ويتوجب على إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية أخذ هذا المتغير بالاعتبار عند وضع إستراتيجياتها.



**2.1.1.10.6** المتغير التكنولوجي: يلعب مستوى التكنولوجيا المراد استخدامه في العمل دوراً مباشراً في إستراتيجية الموارد البشرية، فالتكنولوجيا المتقدمة المستخدمة في المنظمة تحتاج إلى نوعية معينة من الموارد البشرية للتعامل معها، وسنلقي مزيداً من الضوء على هذا المتغير نظراً لكونه يعتبر التحدي الأكبر أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمات. ويحدد (درة والصابغ، 2008) معنيين للتكنولوجيا هما:

○ المعنى الضيق: ويعني تطبيق المعرفة العلمية بتصنيع منتج أو منتجات معينة وإنشاء المشروع اللازم لإنتاجها.

○ المعنى الواسع: ويعني الجهد المنظم الرامي لإستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية الإجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع، وإنما نستخدم التكنولوجيا بالمعنى الواسع وليس بالمعنى الضيق، وإلى ذلك ينظر (درة والصابغ، 2008) إلى التكنولوجيا من زوايا ثلاث هي:

أولاً: التكنولوجيا كعملية (Process): وتعني تطبيقاً منظماً للمعرفة العلمية أو أية معرفة منظمة أخرى في المسائل العلمية، ومن هذه الزاوية فإن التكنولوجيا تعني تطبيق طرق وأساليب علمية موثوق بها لحل مشكلات معينة أو لإنجاز مهام معينة.

ثانياً: التكنولوجيا كنتاج (Product): والتكنولوجيا هنا تكون شيئاً ملموساً ينتج نتيجة تطبيق العمليات العلمية المنظمة، والنتاج قد يأخذ شكلاً من الشكليات التاليين:

○ الأجهزة والمعدات (Hardware): كأجهزة الحاسوب والآلات المستخدمة في التعليم والتدريب.

○ التكنولوجيا البرمجية (Software): كبرمجيات مايكروسوفت والمناهج التعليمية.

ثالثاً: التكنولوجيا كمزيج من العمليات والنتاج: إن الكمبيوتر -كتجسيد عملي للتكنولوجيا- يمثل تكنولوجيا تجمع بين عمليات معالجة المعلومات واسترجاعها بطريقة منظمة وبين الجهاز نفسه والبرامج المختلفة التي تستخدم فيه، والنظام التكنولوجي نظام واسع متكامل يجمع جميع الزوايا التي

استخدمت لفهمه، وعلى إدارات الموارد البشرية فهم هذا النظام والتعامل معه، فهو يؤثر عليها في جميع عملياتها كما يمكنها استخدام إمكانياته الهائلة لتعظيم فعاليتها وتحقيق أهداف المنظمة.

**2.1.1.10.7** المتغير القانوني: وتعتبر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات تدخلاً في ميادين منظمات الأعمال، ولها تأثير كبير في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها.

**2.1.1.10.8** المتغير السكاني: تلعب التركيبة السكانية من حيث الفئات العمرية ونسبة الذكور إلى الإناث ونسبة المتزوجين، دوراً مؤثراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها من حيث الاستقطاب والتعيين والتدريب والتنمية.

**2.1.1.10.9** المتغير الاجتماعي: فيمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيراً في نشاط المنظمات عامة وفي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة، فعلى هذه الإدارة أن تعمل بطريقة توافق المجتمع وما عليه الوضع الاجتماعي.

#### **2.1.1.11 دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية:**

من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها من قضايا تتعلق بالموارد البشرية سواء في مرحلة إعداد الإستراتيجية أو تنفيذها، يجب ملاحظة أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين أخريتين هما الإستراتيجية الناشئة وتعزيز القدرة التنافسية، فالإستراتيجية الناشئة تتكون من الإستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به، وفي المقابل يجب التمييز بين ما يسمى بالإستراتيجيات المزمعة والإستراتيجيات الناشئة عند الحديث عن دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فالإستراتيجيات المزمعة تمثل عملية اتخاذ القرار الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولتها صياغة الخطة الإستراتيجية، وغالبية الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة تدخل تحت مسمى الإستراتيجيات المزمعة، والتمييز بين الاثنين له دلالاته بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

ومن الوسائل التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تدعم بها القدرة التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال البشري التي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغير، وحديثاً زاد إهتمام المديرين بمفهوم التنظيم المتعلم وهو لتحقيق النتائج المرغوبة، ويتطلب ذلك أن تكون المنظمة في حالة تعلم مستمر من خلال المراقبة للبيئة ونشر وتبادل المعلومات

والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق المرونة الهيكلية وذلك من أجل المنافسة بنجاح في ظل هذه البيئة فإن المنشآت التي تمتلك هذه القدرة على التعلم تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية.

تنبثق استراتيجية إدارة الموارد البشرية عن استراتيجية المنظمة، أي يجب أولاً صياغة إستراتيجية المنظمة ومن ثم صياغة أو وضع الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies) الأخرى مثل استراتيجية التسويق والإنتاج والاستراتيجية المالية وكذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية وذلك لتحقيق استراتيجية المنظمة، ومن الواضح أن كل من هذه الاستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة (Sustainable Competitive Advantage).

#### 2.1.1.12 تطوير إستراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، والتي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

فقد وضع (عيسى، 2012) تصوراً تقوم فيه إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

**2.1.1.12.1 إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لإحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج لاستقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه.

ويمكن تجزئة إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى أربع استراتيجيات هي: (عيسى، 2012)

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- إستراتيجية الاستقطاب.
- إستراتيجية الاختيار والتوظيف.

**2.1.1.12.2** إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع إستراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع إستراتيجيات فرعية مستقلة أهمها أربعة هي: (عيسى، 2012)

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

ويرى (عيسى، 2012) أن على إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الإطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقية داخل المنظمة.

**2.1.1.12.3** إستراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية أهمها ثلاث هي: (عيسى، 2012)

- إستراتيجية الرواتب والأجور.
- إستراتيجية الحوافز المالية.
- إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل المهارات والقدرات والإبداعات

والابتكارات، بهدف تحقيق الأداء الفعّال والتميز، ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الإنتماء للمنظمة.

**2.1.1.12.4** إستراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات فرعية أهمها ثلاث هي: (عيسى، 2012)

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.
- إستراتيجية السلامة والحماية.
- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

#### **2.1.1.13 التدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (Strategic Audit):**

يربط (درة والصباع، 2008) أهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بموضوع التدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للتأكد من قيامها بدورها الإستراتيجي ومدى فاعليتها وكفاءتها في إدارة هذا المورد ومساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ويساعد هذا التدقيق على تقييم ممارسات وأداء تلك الإدارة لتحديد نقاط القوة أو الضعف في أدائها ومن ثم مجالات الاستفادة والتحسين.

ويعرف (درة والصباع، 2008) التدقيق الإستراتيجي بأنه مراجعة شاملة ومنظمة ودورية للموارد البشرية ولإدارتها، يشمل هذا التدقيق مراجعة شاملة للأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والأنشطة المتبعة التي صيغت في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحديد والتعرف على نقاط الضعف والقوة في تلك الإستراتيجية أو تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء المنظمة الإستراتيجي في مجال الموارد البشرية.

وللتدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية خصائص ذكر (درة والصباع، 2008) أبرز أربعة منها هي:

- تقييم مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لإستراتيجيتها وأهدافها.

- تحديد مدى ملاءمة أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية المنظمة للتأكد من وجود هذه الملاءمة.
- التعرف على المجالات التي تتطلب تغييراً أو تعديلاً في إدارة الموارد البشرية.
- وضع خطة لتحسين الأداء في المجالات التي تتطلب ذلك ومن ثم إعادة صياغة إستراتيجية الموارد البشرية.

والتدقيق الإستراتيجي عملية مستمرة ومنظمة، وثمة عوامل ومؤشرات وظروف تستدعي سرعة القيام بالتدقيق الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أورد (درة والصباغ، 2008) أربعة منها هي:

- وجود فجوة في الأداء (Performance Gap) مما يترتب عليها نتائج سلبية غير متوقعة.
- عدم تنفيذ السياسات والأنشطة والبرامج الموضوعة لتحقيق الأهداف حسب الأولويات وبالشكل المطلوب.
- ظهور متغيرات في البيئة الخارجية تؤثر على تحقيق الأهداف، مثل إصدار قوانين أو تغيير في خصائص سوق العمل.
- ارتفاع في تكلفة إدارة الموارد البشرية ومحاولة التخلص من أو تقليل تكلفة الأنشطة أو البرامج غير الفعالة.

وقد حدد (درة والصباغ، 2008) مراحل التدقيق الإستراتيجي في ثلاث نقاط هي:

**2.1.1.13.1 مرحلة التشخيص:** وهي مرحلة جمع المعلومات للتعرف على إستراتيجية وأهداف إدارة الموارد البشرية، وكذلك معرفة مستوى الأداء المتوقع والنتائج التي يجب الوصول إليها ومعرفة كيفية تنفيذ المهام والأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وكذلك معرفة موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية، أي أنه تشخيص شامل لكل ما له علاقة بإدارة الموارد البشرية، ويفضل أن يستخدم في هذه المرحلة كل من أسلوبي المقابلة والإستبانة للوصول إلى معلومات موضوعية وتفصيلية وشمولية عن إدارة الموارد البشرية، ووجود نظام معلومات خاص بإدارة الموارد البشرية يسهل عملية التشخيص وجمع المعلومات.

**2.1.1.13.2 مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في إستراتيجية الموارد البشرية:** ويتم في هذه المرحلة تدقيق الإستراتيجية كوحدة متكاملة، وفي حالة اكتشاف نقاط ضعف يجب معرفة وتحديد لماذا وكيف ومتى وأين ومن المسؤول عن هذا الضعف في أحد مكونات أو في الإستراتيجية كلها، وهل نشأ

الضعف بسبب أخطاء في صياغة الإستراتيجية أم بسبب عوامل خارجية لم يسيطر عليها، أم بسبب أخطاء في تنفيذ الإستراتيجية أم في ضعف المسؤول عن تنفيذها، ويفضل إستخدام مجموعة من الأسئلة لتحديد نقاط القوة والضعف في تدقيق الإستراتيجية كوحدة واحدة كما هو الحال في المرحلة الأولى.

**2.1.1.13.3 مرحلة وضع التوصيات:** ويتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال التالي: ماذا يجب أن تفعل إدارة الموارد البشرية بخصوص إستراتيجيتها كي تستطيع تحقيق أهدافها بحيث يستفاد من نقاط القوة وتتجاوز نقاط الضعف، ويرى (درة والصباغ، 2008) أن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب وضع العديد من التوصيات التي تعالج المشكلات والانحرافات ونقاط الضعف التي ظهرت من تدقيق إستراتيجية الموارد البشرية، وتتحول تلك التوصيات بعد صياغتها إلى خطة عمل مستقبلية للوصول إلى أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وقد تتحول هذه التوصيات في بعض الأحيان إلى إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية، لذلك يجب أن يكون المسؤول عن صياغة تلك التوصيات حريصاً على صياغتها بدقة وموضوعية ووضوح.

## 2.1.2 المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري.

لقد غيرت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي شهدها العالم مؤخراً وبما فيه الأقطار العربية النظرة إلى الإدارة ومهامها وأساليبها، فمن المفهوم التقليدي للإدارة القائم على الأساليب اليدوية والدور المباشر فيها للرؤساء إلى الدور الحديث القائم على المعلوماتية والحوسبة والتي يكون فيها دور الرؤساء المراقبة والتحليل وإصدار القرار (المري، 2009).

وقد أصبح توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري لرفع كفاءة العاملين مطلباً أساسياً لدى الإدارة العليا في جميع المؤسسات، وهو لا يقتصر على توفير التقنيات الحديثة في هذا المجال، بل إلى استبدال الأدوات والطرق التقليدية اليدوية إلى الطرق الآلية، وتوفير الكوادر البشرية القادرة على تفعيل التقنية الحديثة في خدمة العمل الإداري، لذلك فمن الصعب على المؤسسات إن تتطور في ظل التسارع العالمي في استخدام وإنتاج التقنيات المختلفة دون أن تلجأ هذه المؤسسات إلى إدخال هذه التقنيات إلى صلب العمل، فمن غير الممكن رفع كفاءة الأداء لدى العاملين في المجال الإداري بدون أن يسبق ذلك وجود تقنية حديثة لتطوير أداء كل العاملين في المؤسسات، واستغلال هذه التقنية لكل الموارد المتاحة في المؤسسة لصالح هذه النتيجة، وقد أصبحت اعتماد المؤسسات في تطورها على مدى استغلالها للتقنيات، فإن تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد تطور تكنولوجي، بل هي أيضاً نظام للتحكم والسيطرة على المستوى الدولي والمحلي ومن منظور الإقتصاد الكلي المرتبط بأنظمة المعلومات الحديثة يمكن أن يعرف الإقتصاد الجديد بأنه ذلك الإقتصاد الذي في إطاره مستوى أعلى من الإنتاج وزيادة في إنتاجية العمالة بالنسبة لمستوى معين من عوامل الإنتاج (رأس المال والعمالة)، كما أن السمة الأساسية لهذه الظاهرة هي التطور الهائل في التقنية الذي حدث في الجانب الإداري. (المري، 2009).

### 2.1.2.1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات

عرّف (الزهراني، 2004) تكنولوجيا المعلومات بأنها: تغذية ومعالجة وتخزين، ثم بث وإستخدام المعلومات النصية والرقمية والمصورة والصوتية عن طريق تكنولوجيا الحاسوب الآلي.

ويعرف (محمد علي، 2005) مفهوم تكنولوجيا المعلومات بأنها نظم آلية تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، يستخدمها المدراء لتساعدهم على أداء مهماتهم الإدارية من اتخاذ القرارات والتخطيط والتحليل والمراقبة، كما



تساعد الإداريين دون المدراء في عمليات التواصل واختصار الوقت والجهد، والهدف النهائي لإستخدام هذه النظم هو تشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسؤولين.

ويشير (المغربي، 2007) الى أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطاتها.

ومن هذا التعريف لمفهوم تكنولوجيا المعلومات فند (المغربي، 2007) عناصره كآآتي:

- إتباع المنهج العلمي أساس رئيسي للتعامل مع البيانات والمعلومات حيث الموضوعية والحيادية ووجود مشكلة محددة يراد بحثها ودراستها.
- البيانات والمعلومات هي مادة تكنولوجيا المعلومات ونتيجة معالجتها، بحيث تتمثل منتجاتها النهائية في المعلومات والمعرفة.
- إتخاذ القرارات الفعالة: إن تكنولوجيا المعلومات ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما وسيلة تعتمد عليها المنظمات في اتخاذ القرار الإداري.
- تتداخل تكنولوجيا المعلومات مع جميع المستويات الإدارية (العليا والوسطى والدنيا).
- تهتم تكنولوجيا المعلومات بجميع مجالات العمل في المنظمات.
- لا يوجد لتكنولوجيا المعلومات أنماط موحدة ومواصفات قياسية يمكن الإعتماد عليها كمعايير لقياس مدى تواجدها في المنظمة.

ويترتب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المنظمات فوائد عديدة، ذكر (المغربي، 2007) خمساً منها هي:

- رفع مستوى الأداء، يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات إيجابياً على مستوى الأداء في المنظمة شريطة وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة وإستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- رفع قيمة المنظمة نتيجة لإستخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة في ظروف حدة المنافسة.
- فعالية اتخاذ القرارات، حيث يرفع إستخدام تكنولوجيا المعلومات من هذه الفعالية خاصة في الظروف غير العادية بحيث توفر البيانات والمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب للمديرين.

- تنمية العمل وفق أسس واضحة وطرق عمل محددة.
- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد من خلال تأثيرها على تدعيم عمليات الإتصالات داخل وخارج المنظمات، بالإضافة إلى إدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.

وقد أجمل (الزهراني، 2004) ميزات استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل الإداري بما يلي:

- توفير الجهد والوقت والكلفة.
- الإعتماد على المعرفة والخبرة والعلم.
- تحقيق نتائج أفضل من الوسائل التقليدية.
- تتصف بالدقة العالية في مخرجاتها.
- تعمل على ترشيد استهلاك الموارد المالية والبشرية والطبيعية.
- تعمل على حل المشكلات من خلال أساليب ووسائل مبتكرة.

وتعتبر الأجهزة الإدارية هي المنتج الأساسي للمعلومات الموجهة نحو الإستخدامات العامة، وفي الدول النامية تكون تلك الأجهزة غالباً هي المنتج الوحيد للمعلومات العمرانية والاجتماعية والإقتصادية ويمكن القول بأن المسؤولين في الأجهزة الإدارية ينظرون إلى المعلومات على أنها واحد من ثلاثة: مورد (مثل النقود والمواد الخام والآلات)، أو أصل (مثل المباني والمنشآت)، أو أنها سلعة (كالتى تنتجها المؤسسة سواء الداخلية كالرقابة الإدارية وتقييم الأداء أو الخارجية كالسلع الموجهة للسوق). (جامعة القدس المفتوحة، 2009م)

### 2.1.2.2 تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:

قبل التطرق إلى تعريف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، نبدأ بتحديد مفهوم ثورة تكنولوجيا الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات لنخلص في الأخير إلى تعريف هذه التكنولوجيا التي يصعب إيجاد تعريف موحد لها بسبب تنوعها وتعقدتها.

يقصد بثورة تكنولوجيا الإتصالات تلك التطورات التكنولوجية في مجالات الإتصالات التي حدثت خلال الربع الأخير من القرن العشرين والتي اتسمت بالسرعة والإنتشار والتأثيرات الممتدة من الرسالة إلى الوسيلة، إلى الجماهير داخل المجتمع الواحد أو بين المجتمعات، وهي تشمل ثلاث مجالات: (نوري وآخرون، 2011)

- ثورة المعلومات أو ذلك الانفجار المعرفي الضخم، المتمثل في الكم الهائل من المعرفة.
- ثورة وسائل الإتصال المتمثلة في تكنولوجيا الإتصال الحديثة، التي بدأت بالإتصالات السلكية واللاسلكية، وانتهت بالأقمار الصناعية والألياف البصرية.
- ثورة الحاسبات الإلكترونية التي امتزجت بوسائل الإتصال واندمجت معها، والإنترنت أحسن مثال على ذلك.

ويشير (نوري وآخرون، 2011) الى أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يشير إلى جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الإتصال وشبكات الربط، وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بكثرة في الإتصالات، ومن خلال كل هذا نلاحظ بأن ثورة تكنولوجيا الإتصالات قد سارت على التوازي مع ثورة تكنولوجيا المعلومات، ولا يمكن الفصل بينهما فقد جمع بينهما النظام الرقمي، الذي تطورت إليه نظم الإتصال فترابطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات.

وقد أورد (نوري وآخرون، 2011) أهمية وخصائص تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من زوايا عدة، أوجزوها فيما يلي:

- ساهم التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رفاهية الأفراد، ومن بين التطورات التي تحدث باستمرار تلك المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال، وما تبلغه من أهمية من ناحية توفير خدمات الإتصال بمختلف أنواعها، وخدمات التعليم والتثقيف وتوفير المعلومات اللازمة للأشخاص والمنظمات، حيث جعلت من العالم قرية صغيرة يستطيع أفرادها الإتصال فيما بينهم بسهولة وتبادل المعلومات في أي وقت وفي أي مكان، وتعود هذه الأهمية لتكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى الخصائص التي تمتاز بها، بما فيها الانتشار الواسع وسعة التحمل سواء بالنسبة لعدد الأشخاص المشاركين أو المتصلين، أو بالنسبة لحجم المعلومات المنقولة، كما أنها تتسم بسرعة الأداء وسهولة الاستعمال وتنوع الخدمات.
- وتوفر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أداة قوية لتجاوز الانقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر والجوع والمرض والأمية والتدهور البيئي، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات توصيل منافع الإلمام بالقراءة والكتابة والتعليم والتدريب إلى أكثر المناطق انعزلاً، فمن خلال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات يمكن للمدارس والجامعات والمستشفيات الإتصال بأفضل المعلومات والمعارف المتاحة، ويمكن لتكنولوجيا المعلومات

والإتصالات نشر الرسائل الخاصة بحل العديد من المشاكل المتعلقة بالأشخاص والمنظمات وغيرها.

- وتساهم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في التنمية الإقتصادية، بحيث تؤدي الثورة الرقمية إلى نشوء أشكال جديدة تماماً من التفاعل الإجتماعي والإقتصادي وقيام مجتمعات جديدة، وعلى عكس الثورة الصناعية التي شهدها القرن المنصرم، فإن ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من شأنها الانتشار بشكل سريع والتأثير في حيوية الجميع، وتتمحور تلك الثورة حول قوة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً.
- وتزيد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات قدرة الأشخاص على الإتصال وتقاسم المعلومات والمعارف لترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلاماً ورخاءً لجميع سكانه.
- وتمكن تكنولوجيا لمعلومات والإتصال، بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص المهمشين والمعزولين من أن يدلوا بدلوهم في المجتمع العالمي، بغض النظر عن نوعهم أو مكان سكنهم، وهي تساعد على التسوية بين القوة وعلاقات صنع القرار على المستويين المحلي والدولي، بوسعها تمكين الأفراد، والمجتمعات والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.
- فمن هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات دور هام في تعزيز التنمية البشرية والإقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الإتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والإتصالات واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الإتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان وزمان، وبتكلفة منخفضة، فهي تعد مصدراً مهماً للمعلومات سواء للأشخاص أو المنظمات أو للحكومات، كما أنها تلعب دوراً هاماً في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها، كبرامج التدريب وبرامج التعليم وغيرها.

لهذا يكون من الضروري الإهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها إستخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، وتوعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي والكلي.(نوري وآخرون، 2011)

وعن ترابط مفهومي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد سرد (نوري وآخرون، 2011) التسميات العديدة التي عُرِفَت بها هذه التكنولوجيا بحيث وصفت في أول ظهور لها على أنها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال (NTIC) ثم حذفت كلمة الحديثة من التسمية لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)، ثم بداية من إستخدام الإنترنت في التسعينات من نفس القرن ظهرت بعض الأدبيات استخدم مؤلفوها التسمية المختصرة (IT)، ويمكن القول بأنه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، فقد جمع بينهما النظام الرقمي الذي تطورت إليه نظم الإتصال وترابطت شبكات الإتصال مع شبكات المعلومات، وهو ما نلمسه واضحاً في حياتنا اليومية من التواصل بالفاكس عبر شبكات التليفون مروراً بشبكات أقمار الإتصال وما نتابعه على شاشات التلفزيون من معلومات تأتي من الداخل وقد تأتي من أي مكان في العالم أيضاً وبالتالي انتهى عهد استقلال نظم المعلومات عن نظم الإتصال.

ومن وجهة نظر الباحث فقد أدت التطورات الحاصلة والمتسارعة في بيئات المنظمات إلى ازدياد تبني تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة إستراتيجية وحاسمة في بقاء المنظمات المعاصرة واستمرارها، كما أن ازدياد حجم المعلومات المتدفقة قاد إلى ضرورة تبني تكنولوجيا مناسبة، إذ انه خلال السنوات الثلاثين الأخيرة فان الجنس البشري قد أنتج كمية من المعلومات تزيد عن كمية المعلومات التي أنتجها في الخمسة الآف سنة الماضية، كما أن (43%) من المدراء في العالم مقتنعون بان القرارات المهمة تتأخر بسبب الحاجة إلى المزيد من المعلومات، ويعتقد الباحثون بأن توفر تكنولوجيا معلوماتية متطورة يسهم في تنفيذ خطط المنظمة وسياساتها خصوصاً بظهور ما يسمى بتوجهات (العولمة) وتغير احتياجات الزبائن وتنوعها ورغبة المنظمة في البقاء والاستمرار، مما يتطلب مواجهة تحديات البيئة الخارجية ومحاولة الموازنة بين المتغيرات المختلفة.

إن تكنولوجيا المعلومات تعد من العوامل المساعدة لعملية إعادة هندسة الأعمال، فقد توصل احد البحوث التجريبية إلى أن تكنولوجيا المعلومات تساهم بدور بارز في عملية إعادة هيكلية المنظمات في نحو نصف المنظمات عينة الدراسة، فقد اجمع المبحوثون في منظمات الخدمة المدنية أن تكنولوجيا المعلومات هي ذات تأثير حاسم في إعادة هيكلتها.

وتعد البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات ركيزة مهمة من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية في مختلف أنحاء العالم، ولقد أدركت الدول المتقدمة هذه الحقيقة منذ وقت مبكر، إذ عملت على تهيئة بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات، مكنتها من تحقيق قفزات نوعية مهمة في مجال النمو الاقتصادي والاجتماعي.

### 2.1.2.3-متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

وعن متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فإنه ينبغي توفر العديد من الإمكانيات والمتطلبات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذكر (المغربي، 2007) أربعة متطلبات رئيسية وأخرى فرعية كما يلي:

أولاً المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية، وتتمثل فيما يلي:

- تطبيق الأساليب الحديثة والمعاصرة في مختلف سياسات الموارد البشرية مثل التعيين والتحفيز.
- تبسيط إجراءات العمل والحد من البيروقراطية وتقليل العمل اليدوي ليتسنى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات العمل المختلفة.
- إتاحة الفرصة للترقية وتنمية الكفاءات وتطوير المسارات الوظيفية أمام العاملين.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى المنظمة.
- تنمية نظام فعال للأجور والحوافز في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على إبداع العاملين.
- الحرص على وجود الموارد البشرية ذات الإستعداد والإصرار والرغبة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها.

ثانياً المتطلبات الفنية، وتشمل مايلي:

- العمل على إدخال الحاسوب في جميع مجالات العمل.
- توفير البرامج التدريبية التي تسعى لتنمية قدرات العاملين فيما يتعلق بتطبيقات الحاسوب المختلفة.
- توفير الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ثالثاً المتطلبات الإجتماعية والنفسية، وتشمل ما يلي:

- العمل على إيجاد الثقافة التنظيمية المعتمدة على دور وأهمية المعلوماتية في مجالات العمل المختلفة.
- تنمية العمل بروح الفريق بدلاً من المنافسة.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تنمية مهارات العاملين والسعي نحو ايجاد أنماط تفكير أفضل.
- زيادة قدرة العاملين على التعلم خاصة بما هو حديث في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعاً المتطلبات المالية، وتتمثل فيما يلي:

- توفير الدعم المالي الكافي لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحسب المتطلبات.
- القيام بالتحليل المالي اللازم لتفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- إعتناء دراسات الجدوى المالية والإقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد.

### 2.1.3 المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها على الموارد البشرية وإدارتها:

يرى (الرماني، 2010) أن الكثيرين يضطرون في عالم اليوم أن يسلموا بأن الفتوحات التكنولوجية الجديدة المهمة قد غيرت التكنولوجيا المستخدمة للاتصالات في تنمية الموارد البشرية، ذلك أن التكنولوجيا التي تعمل بالإنترنت وترتبط معاً ويكون الإنترنت فيها الشكل الملحوظ بدرجة أكبر، تقوم الآن بقلب العالم رأساً على عقب، لذا تضفي الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات المرتبطة بها طابعاً خاصاً على الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويتصلون، وكلما تطورت تقنيات المعلوماتية والوسائط الإعلامية والاتصالات، أدركنا أن عالمنا تعاد صياغته من جديد، لأن تلك القوى ستعمل بجهد لا يكلّف في دفع عجلة الإقتصاد والمجتمع، وحياتنا الخاصة نحو العصر القادم.

وتلعب المعلومات دوراً هاماً في تحقيق التكامل بين المتغيرات الخارجية وبين إحتياجات وإمكانيات وقدرات الأجهزة الإدارية، وهناك العديد من الإتجاهات في الأجهزة الإدارية تُبرز الحاجة إلى ضرورة وجود نظام للمعلومات من أهمها الاتجاه إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل، وظهور أساليب جديدة في اتخاذ القرارات، والاتجاه نحو اللامركزية في الإدارة، والتوظيف المؤقت للإستفادة من مهارات معينة ولأداء مهام محددة، وعند توظيف هذه النظم بشكل تستجيب له الأنظمة الإدارية والقوى البشرية في أية مؤسسة فمن شأنها إحداث تغيير ملموس على نمط الإدارة فيها بشكل ملحوظ ولافت للنظر وليس مجرد قوالب أو قشور وبذلك نستطيع القول بان هذه النظم قد أحدثت تنمية إدارية في المؤسسات. (محمد علي، 2005).

ويعتبر (أعمر وعبد اللطيف، 2004) أن المتغيرات البيئية المعاصرة قد حملت إلينا قيوداً وتهديدات أكثر مما حملت فرصاً، حيث أن استعراض المتغيرات التكنولوجية والسياسية والإقتصادية يوضح دون عناء أنها تشكل آثاراً خطيرةً على المنظمة، فقد أفرزت المتغيرات التكنولوجية- متضمنة تكنولوجيا المعلومات- طفرةً واسعةً لنظم الإدارة والإنتاج في شركات الدول المتقدمة مما خلق فجوة واسعة مقارنةً مع شركاتنا.

وقد مست أهم التغيرات التكنولوجية في الوقت الحالي مجالات متعددة، يذكر (أعمر وعبد اللطيف، 2004) ثلاثة منها هي:



- تغير في الأداء الإنتاجي: حيث مست التغيرات التكنولوجية العديد من الأنشطة المؤداة في المكاتب والمؤسسات وأدت إلى خفض التكلفة ووقت تحليل العمليات، وقد تطورت برامج التخطيط والصنع والتحكم التي شكلت الأساس لنظم المعلومات التي تهدف إلى إمداد مديري العمليات بالمعلومات اللازمة لإدارة العمليات بفاعلية أكبر.
- تغير في الأداء التسويقي: حيث اشتركت الآلات في الأنشطة التسويقية مما زاد من خدمة العملاء.
- تغير في التنظيم: حيث أثبتت تجارب الشركات الحديثة - وليست فقط نظريات الإدارة الحديثة - أن النجاح الإداري كان وليداً لمجموعة متكاملة من التوجهات والتحويلات التنظيمية الحديثة، فقد كان الانتقال من بيئة بطيئة التغير ومن نموذج تنظيمي ميكانيكي جامد إلى بيئة ديناميكية سريعة التغير، تتزايد فيها عوامل عدم التأكد ودرجة المخاطرة وتتطلب نموذجاً تنظيمياً عضوياً مرناً.

ويعتمد مجتمع المعلومات والمعرفة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي يلعب دوراً جوهرياً في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، حيث يؤثر ذلك المجتمع على المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية للفرد، مما ينعكس على التنمية البشرية بجميع متغيراتها، كما تؤثر التنمية البشرية في مجتمع المعلومات والمعرفة، فزيادة الدخل ومستوى التعليم والصحة والقضاء على الفقر يؤثر على مدى تقدم وتطور مجتمع المعلومات والمعرفة، وباختلاف مستويات الدول في التنمية البشرية يختلف مدى تطور وتقدم مجتمع المعلومات والمعرفة بها. (أحمد، 2012)

فتقدم التنمية البشرية يسبق التقدم التكنولوجي في الدولة، فلا يعقل أن يكون مجتمع متدني في مستويات التنمية البشرية (يعاني من مستويات دخول منخفضة وتدني في مستويات التعليم والصحة وتنتشر فيه الأمراض والفقر) ويحظى بمجتمع معلومات ومعرفة متقدم ومتطور، فلا بد من الإهتمام أولاً بالعنصر البشري الذي يمثل مصدر المعلومات والمعرفة والتقدم التكنولوجي، التي لا تقوم أساساً إلا بالإنسان ومن أجله، ثم بعد ذلك بزيادة التقدم والتطور في مجتمع المعلومات والمعرفة - الذي ينعكس على توافر المعلومات والمعرفة - الذي يستخدم في حل مشاكل التنمية البشرية بسرعة وكفاءة، مما ينعكس على مدى استفادة الدول النامية في كيفية معالجة مشاكل التنمية البشرية التي تواجهها من قواعد البيانات والمعلومات التاريخية المتوفرة في مجتمع المعلومات والمعرفة، وهو ما يعني أن التنمية البشرية هي القوة الدافعة في العلاقة بين التنمية البشرية ومجتمع المعلومات والمعرفة، بالتالي يعتبر مجتمع المعلومات والمعرفة دالة في التنمية البشرية، بذلك تعتبر التنمية البشرية متغيراً مستقلاً ومجتمع المعلومات والمعرفة متغيراً تابعاً. (أحمد، 2012)

ويصف (أعمر وعبد اللطيف، 2004) النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، بأنها تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد إختلافاً في المستقبل، والسبب في ذلك هو الإنتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات، وقد انعكس هذا الإنتشار السريع لتكنولوجيا المعلومات (عصر المعلومات) على الموارد البشرية كمياً ونوعياً كما يلي:

- الأثر الكمي لتكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية: فالتطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.
- الأثر النوعي لتكنولوجيا المعلومات على نوعية الموارد البشرية: أدى انتشار الأتمتة الصناعية وتوسعها إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدداً من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام بما يلي:

- لغة برمجة أو أكثر.
- طرق تشغيل الحاسبات.
- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- القدرة على التفاعل مع المصمم من خلال شبكة حاسوبية.

لذلك أدى انتشار المعلوماتية إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية. (أعمر وعبد اللطيف، 2004)

ومن وجهة نظره يرى الباحث أن الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات الإتصالات يحقق منافع استراتيجية للمنظمة، فالمنظمة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إن هي استخدمت تكنولوجيا المعلومات والإتصالات باستغلال خواص تنظيمية معينة، حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق فروقات هيكلية بين المنظمات وهذه الفروقات غالباً ما ينتج عنها منافع ملموسة للمنظمة، فلتكنولوجيا المعلومات والإتصالات دور رئيس في تحسين الجودة و خدمة العملاء وتطوير المخرجات التنظيمية وخاصة المنتج البشري.

تمكن تكنولوجيا المعلومات المنظمة من بناء مصادر معلومات إستراتيجية تمكنها من أخذ فرص تقدم استراتيجي يشمل المورد البشري للمنظمة، كما وتؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام على أداء الشركات وعلى قدرتها التنافسية عبر زيادة تدفق المعلومات ونقل المعارف وتحسين التنظيم وزيادة القدرة على الابتكار وتطوير المنتجات وهذا بالضرورة يستتبعه ويلزمه تطوير في المورد البشري.

كما وتسهم تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الإستجابة التنظيمية المطلوبة لإيجاد حلول لمشاكل معينة أو لتوفير خدمات مفصلة حسب رغبة العملاء، إذ مكنت البرمجيات والتجهيزات الحاسوبية وشبكات الاتصالات من تسهيل الابتكار لدى العاملين عبر تبادل الأفكار واستثمارها وتطويرها، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزءاً مهماً للتكيف مع البيئة لذلك أصبحت إحدى الاستراتيجيات التي يجب أن تتبعها المنظمة.

وأثرت كذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دور المنظمة حيث لم تعد ردود الأفعال كافية للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتي تتميز بإستمراريتها وسرعتها وتعقدتها وقوة تأثيرها خاصة في بيئة العمل المتغيرة، بل أصبح على المنظمات الإستخدام الإبداعي للمعلومات لتحسين مهارات ونوعية الموارد البشرية والإستجابة الفعالة لإحتياجات ومتطلبات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ومن خلال ما ذكر سابقاً من أثار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها على الإدارة نرى وبشكل أكثر تحديداً أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أفرزت وستفرز مستقبلاً بالتواتر مع تقدمها وتطورها نمطاً جديداً ومتطوراً من الإدارة يختلف اختلافاً جذرياً عما هو متعارف عليه في المدارس الإدارية المختلفة، فثورة المعلومات ستفرض ظلها على الإدارة من خلال ترك بصمتها الواضحة على منظمي الإدارة الحديثة ابتداءً من الأهداف والاستراتيجيات ومروراً بالموارد المادية وانتهاءً بالموارد البشرية.

### 2.1.3.1 آليات تطوير الموارد البشرية في ظل تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية على مجموعة من الآليات يحددها (أعمر وعبد اللطيف، 2004) في خمس آليات هي:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.

- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب وتقديم وقياس كفاءة الأداء وإعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت وتعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل.
- تعديل نظم المزايا بتعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، فند (أعمر وعبد اللطيف، 2004) ثلاثة عناصر منها هي:

- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالاختيار السليم وبالتدريب المستمر وبالتقييم الموضوعي وبالتعويض العادل عن الأداء.
- خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة والعمل الجماعي في فرق وبتشجيع الابتكار.
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالإتصالات المباشرة ومن خلال عقود وبالاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين وبالدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.

### 2.1.3.2 اقتراح إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية العربية:

تشمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مطلوب من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه، وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى. (عقيلي، 2005).

وضع (أعمر وعبد اللطيف، 2004) مقترحاً لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية يتطلب وضع إستراتيجية واضحة بمراعاة العناصر التالية:

- 1- الإدارة الجيدة لتدفق العنصر البشري داخل وخارج وخلال التنظيم الإداري.
- 2- التوافق بين الموارد البشرية المتاحة والوظائف داخل التنظيم.
- 3- المساهمة في التخصيص المناسب للحوافز.

- 4- المحافظة على الرصيد الحالي من المواهب الإدارية.
- 5- الترقية والإحلال المناسبين للأفراد.
- 6- تقديم المكافآت بأشكال مختلفة: مالية، ترقية، ثناء الإدارة، فرص وظيفية، التقدير من قبل العملاء، فرص التعلم، الأمان، المسؤولية ...
- 7- خلق آليات لتعزيز المهارات.
- 8- خلق مناخ تعاون بين المديرين والموظفين.
- 9- تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي والإجراءات والنظم المطلوبة لإنسيابية الإدارة.
- 10- لامركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
- 11- المدير مؤهل ومسؤول، ويقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب.

ويرى (عقيلي، 2005) أن عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية تسير في المراحل السبع التالية:

- ❖ دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما يتيح للمنظمة من فرص وما يهددها من معوقات وأخطار.
- ❖ تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة فيها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها.
- ❖ دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط.
- ❖ تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة.
- ❖ مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح وتحديد الثغرات التي يعاني منها.
- ❖ رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الثغرات.
- ❖ بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية تنمية الموارد البشرية.

### 2.1.3.3 تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن المتغيرات البيئية المعاصرة حملت إلينا تحديات وتهديدات أكثر مما حملت فرصاً، حيث أن استعراض المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية يوضح أنها تشكل أثراً خطيراً على المؤسسة، فلقد أفرزت المتغيرات التكنولوجية- متضمنة تكنولوجيا المعلوماتية - طفرةً واسعةً لنظم الإدارة والإنتاج في مؤسسات الدول المتقدمة مما خلق فجوة واسعة مقارنة مع مؤسساتنا، حيث أدى انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية، وحتى تبقى المؤسسة مستقرة وتكون قادرة على النجاح والإستمرار، فإن عليها أن تستجيب لهذه التغيرات والتحديات، وقد قسم (أمر وعبد اللطيف، 2004) أنشطة هذه الإستجابات إلى ثلاث فئات كما يلي:

- وضع أنظمة إستراتيجية من أجل الحصول على الميزة التنافسية.
- بذل جهود تطوير مستمرة.
- إعادة هندسة عمليات تنفيذ الأعمال.

وعن تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بين التقرير الذي نشره ديوان الخدمة المدنية في المملكة الاردنية الهاشمية عام (2010) بعضها كالتالي:

1. عدم قدرة الكثير من الموظفين على الفهم والتعامل مع التقنيات الحديثة، وهي إشكالية في تناقص مستمر بسبب عمليات التدريب ودخول العديد من الموظفين ممن تخرجوا من الجامعات ودرسوا فيها مساقات تتعلق باستخدام الحاسوب وتطبيقاته، ولكنها لا تزال موجودة لدى الكثير من شاغلي الوظائف الإشرافية خاصةً فيما يتعلق بالدور المهم لتكنولوجيا المعلومات في تطوير العمليات واتخاذ القرارات.
2. التطور غير المتجانس في توفر وإستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث البنية المادية والبرمجية سواء داخل الدائرة نفسها ومجالات عملها المختلفة، أو بين الدوائر المختلفة داخل المؤسسة نفسها أو مع غيرها.
3. حاجة إدخال تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تطورها المتسارع الى إمكانيات مادية كبيرة تفوق قدرة المؤسسة على مواكبتها.

ويرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال مثل Porter و Parhalad و Hamel أن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء

الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، وبالتالي فإن وضع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتطلب وضع استراتيجيات للموارد البشرية (التخطيط، الإستقطاب، الإختيار، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز). (أمر وعبد اللطيف، 2004)

وقد استشرّف (أمر وعبد اللطيف، 2004) أهم تحديات التطورات التكنولوجية تنظيمياً من خلال العناصر الأساسية التالية:

- زيادة الحاجة الى العمالة غير المباشرة وإلى أخصائيي البحوث والتطوير والقائمين على الصيانة.
- الحاجة إلى تغيير الأداء بالوظائف الجديدة.
- الحاجة إلى تمكين العاملين في أداء الوظائف دون الرجوع إلى الإدارة.
- تغيير هيكل الموارد البشرية بسبب تزايد الأتمتة.

فالعوامل البيئية والتنظيمية والتقنية، تشكل بيئة عملية شديدة التنافسية ويمكن أن تتغير هذه العوامل بسرعة وبطريقة غير متوقعة، وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى الاستجابة وبشكل متكرر وسريع للمشاكل وللفرص، وعليها أن تعمل تحت ضغوط متزايدة بإجراءات مبتكرة تسمى (نشاطات الإستجابة الحاسمة) تعتمد عليها عملية تجديد وتطوير المؤسسات من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية من خلال مجموعة من الآليات هي:

- تخطيط القوى العاملة: بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة.
- تعديل هيكل القوى العاملة: بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة.
- تأكيد هيكل المهارات الجديدة: بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل.
- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة: بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الإستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

ويضيف (بعزيز، 2010) عدداً من التحديات لتطور وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أجمالها في أربع نقاط هي:

- تحديات متعلقة بالجانب القانوني، حيث تطرح في ظل التطورات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدة إشكاليات، خاصة تلك المرتبطة بمجال حقوق الملكية الفكرية والحقوق المجاورة، والتي تجعل من الصعب تطبيق الآليات التي تسمح بالحماية من القرصنة، وسرقة الأعمال الفكرية والعلمية والأدبية.
- هناك مخاوف من محاولات انتهاك خصوصيات الأفراد، خاصة في عصر الشبكات والتي تحتوي على الكثير من المعلومات الشخصية للأفراد والمؤسسات.
- ويحذر الخبراء من أن تتحول الفيروسات إلى نوع من الإرهاب الإلكتروني نظراً لخطورتها الكبيرة وللخسائر المادية الفادحة الناتجة عنها.
- وهناك مخاوف من أن يؤدي إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعل التوظيف المكثف للتكنولوجيات الحديثة الى تهميش الأشخاص قليلي الكفاءات، وإمكانية اختفاء عدد معتبر من المهن والوظائف التقليدية.

ويرى الباحث أن من تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات الأمور الثلاثة التالية:

- يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بادخالها إلى انظمتها الحالية.
- تتسع الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التغيير في شاغلي بعض الوظائف الإدارية.

وفي الختام يمكن أن نقول أن التحديث والتجديد لا بد وأن يكون، على الرغم من هذه التحديات والمآخذ التي تحسب على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لأن تطور أي مجتمع يتطلب إحداث تغيير، فالتغيير من شروط الازدهار بل والبقاء.



#### 2.1.3.4 معوقات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

إن من أهم المعوقات التي تحول دون إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعيق تطورها الأمور التالية:

- النقص في الكوادر المؤهلة: إن نقص الكوادر المؤهلة تعتبر من المعوقات المؤثرة بدرجة كبيرة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - 
  - نقص الموارد المالية: إن المعوقات المتعلقة بالجوانب المالية تعتبر من أكثر المعوقات شيوعاً وخطورة.
  - القصور في إجادة اللغات الأجنبية وبالذات اللغة الانجليزية: إن إجادة اللغة الإنجليزية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالغة الأهمية، والقصور في إجادتها يشكل عائقاً أمام إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - قلة التدريب الذي يتلقاه العاملون: إن التدريب الذي يتلقاه العاملون مهم لكي يواكبوا التطورات السريعة، وقلة التدريب يشكل عائقاً أمام إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - عدم اقتناع الإدارة بالتغيير: إن الإدارة هي الموجه للتغيرات في المنظمة وإن عدم اقتناعها سيضع صعوبات أمام تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - عدم تنسيق الجهود بين الإدارات الدنيا والإدارات العليا في مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - عدم رغبة العاملين بالتغيير: إن موافقة العاملين على التغيير يذلل العوائق الأخرى وهي ذات أهمية بمكان.
  - الخوف من الآثار السلبية لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المنظمات ومواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- (<http://www.angelfire.com/al4/m5yemen/resarch-mortada.htm>)

ويضيف الباحث خمس معوقات للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظره:

- وجود ضعف في تطوير السياسات والانظمة التي تتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- هناك ضعف في التخطيط لأهداف وأعمال إدارة الموارد البشرية بما يوازي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- هناك عدم إهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- عدم اتباع المنهج العلمي في أعمال إدارة الموارد البشرية.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### 2.1.4 المبحث الرابع: نبذة عن جامعة القدس المفتوحة وإدارة الموارد البشرية.

فيما يلي نبذة مختصرة عن جامعة القدس المفتوحة وعن دائرة الموارد البشرية فيها.

##### 2.1.4.1 نبذة عن جامعة القدس المفتوحة:

جامعة القدس المفتوحة مؤسسة عامة غير ربحية للتعليم العالي في فلسطين، وتتمتع بشخصية إعتبارية ذات إستقلال إداري ومالي وفني، وتعمل على تقديم خدماتها التعليمية بإستخدام نظام التعلم المفتوح.

يشير نظام التعليم المفتوح بصفة عامة تقديم التعليم إلى الطالب في مكان إقامته أو عمله وهو بعيد معظم الوقت عن المعلم وعن زملائه الطلبة، بحيث يمكن أن يوفق بين التعليم والعمل وأن يكيف برنامجه الدراسي وسرعة التقدم فيه بما يتفق مع أوضاعه وظروفه الخاصة. ويعتمد هذا التعليم على استثمار الوسائط التقنية المتنوعة المكتوبة والمرئية والمسموعة، ويتميز هذا النظام من التعليم بتحرره من بعض المفاهيم والعقبات التقليدية ودفعها إلى أفق أوسع. (دليل جامعة القدس المفتوحة، 2014/2013).

مرت نشأة جامعة القدس المفتوحة بثلاث مراحل هي: مرحلة التخطيط، مرحلة إعداد المناهج والمقررات، ثم مرحلة الوجود الفعلي على أرض فلسطين (جامعة القدس المفتوحة، 2010).

##### المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط

بدأ التفكير في إنشاء الجامعة عام 1975 إنطلاقاً من إحتياجات الشعب الفلسطيني للتعليم العالي في ظل ظروفه السكانية والاجتماعية والإقتصادية تحت الإحتلال الإسرائيلي ويطلب من منظمة التحرير الفلسطينية قامت منظمة اليونسكو بإعداد دراسة الجدوى لمشروع الجامعة والتي استكملت عام 1980 وأقرها المؤتمر العام لليونسكو. وفي عام 1981 أقر المجلس الوطني الفلسطيني المشروع، إلا أن ظروف الإجتياح الإسرائيلي للبنان حال دون المباشرة في تنفيذه حتى العام 1985 م.

## المرحلة الثانية: مرحلة إعداد المناهج:

بدأت في أواخر العام 1985، حين افتتح مقر مؤقت للجامعة في عمان بموافقة رسمية من وزارة الخارجية الأردنية، وقد تركز العمل خلال الفترة بين (1985-1991) على إعداد الخطط الدراسية والبرامج الأكاديمية وإعتماد التخصصات العلمية فيها وإنتاج المواد التعليمية، وخاصة المطبوعة، الكتب الدراسية والوسائط التعليمية المساندة خاصة السمعية والبصرية (جامعة القدس المفتوحة، 2010).

## المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ:

بدأت في عام (1991)، حيث باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها وأنشأت مناطق تعليمية ومراكز دراسية في المدن الفلسطينية الكبرى، ضمت في البداية المئات من الدارسين وبدأ العدد بالازدياد سنوياً إلى أن أصبح حوالي (60000) في العام (2008 م)، وقد خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997، كانت هذه المرحلة في غاية الصعوبة، حيث شهدت منذ بداية ميلادها على أرض فلسطين تعاظم الإنتفاضة الشعبية الفلسطينية التي تفجرت ضد الاحتلال الإسرائيلي في العام (1987)، كما عانت من أثار حرب الخليج التي تسببت في حدوث أزمات مالية لها في أحلك الظروف السياسية والاجتماعية والإقتصادية للشعب الفلسطيني.

تمنح جامعة القدس المفتوحة درجة البكالوريوس في خمسة كليات هي التكنولوجيا والعلوم الإدارية، الزراعة، التنمية الاجتماعية والأسرية، العلوم الإدارية والإقتصادية، التربية في تخصصات مختلفة، وتعادل هذه الدرجة مثيلتها من الجامعات التقليدية.

كما تمنح شهادة "دبلوم التأهيل التربوي" لحملة شهادة البكالوريوس لغير المؤهلين تربوياً. (جامعة القدس المفتوحة، 2010).

### 2.1.4.2- نبذة عن دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة:

■ **تعريف بالدائرة:** دائرة الموارد البشرية هي إحدى الدوائر التابعة لإدارة الشؤون الإدارية في الجامعة، وتعمل تحت إشراف نائب الرئيس للشؤون الإدارية، الذي يتابع عمل الدائرة في كل ما يتعلق بالأنظمة والسياسات الإدارية المتعلقة بالموظفين، وتصريف جميع النشاطات المتعلقة

بالموارد البشرية وفق أحدث الأساليب الإدارية وعلى أسس تقنية حديثة تماشياً مع رؤية الجامعة وإطارها الإستراتيجي.

- **رؤية الدائرة:** تقديم خدمات إدارية ذات نوعية مميزة للهيئتين الأكاديمية والإدارية بالاستناد إلى الأنظمة والقوانين والتعليمات على أسس علمية ومهنية وفق مبادئ الجودة الشاملة بهدف الوصول إلى إدارة متميزة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- **رسالة الدائرة:** تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تكريس مهامها في تصريف جميع النشاطات المتعلقة بالعمل الإداري كتأمين وتوفير الموارد البشرية، والكفاءات العالية من الأكاديميين والإداريين والفنيين، وتأهيلها وتدريبها بهدف رفع مستوى الأداء الإداري لديها وتحقيق إنتاجية عالية في العمل كماً ونوعاً، وذلك من خلال التخطيط والتطوير والتقييم وبما ينسجم مع أهداف الجامعة وإستراتيجيتها.
- **هيكلية دائرة الموارد البشرية :** انطلاقاً من هيكلية الدائرة فقد خصصت وحدات وأقسام لإدارة شؤون الموظفين والتوظيف في رئاسة الجامعة، وأقسام شؤون الموظفين في فروع الجامعة، كما خصصت في الدائرة وحدات خاصة بالرواتب، والتأمينات، حيث جرى وضع تفاصيل مهام وإجراءات العمل الخاصة بكل وحدة وقسم.

كما أن هناك توجهاً نحو استحداث قسم مختص بالتدريب والتوجيه تكون مهامه دراسة الإحتياجات التدريبية للموظفين في ضوء التطورات والتغييرات التي تطرأ على الجامعة وأنظمتها. (جامعة القدس المفتوحة، 2010).

#### ▪ **موقع دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لجامعة القدس المفتوحة:**

يبين شكل رقم (2.2) هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة وموقعها بالنسبة لهيكلية الجامعة حيث يوضح أنها في المراتب العليا من هيكلية الجامعة.



شكل رقم (2.2): هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة. (جامعة القدس المفتوحة 2014)

### الأنظمة المحوسبة في دائرة الموارد البشرية :

هناك ثلاثة أنظمة قامت دائرة الموارد البشرية بحوسبتها وهي:

**1-نظام شؤون الموظفين:** عمدت دائرة الموارد البشرية من خلال منسق الأنظمة المحوسبة فيها وبالتعاون مع مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة ICTC، على حوسبة أنظمة العمل الإداري في وحداتها المختلفة وفي مختلف المواقع الجغرافية التابعة للجامعة، ما سهل وساعد على تنظيم مهام وعمل الدائرة وترشيد وتعزيز الخدمات المقدمة لموظفيها، فلقد أضحت نظام شؤون الموظفين المحوسب نظاماً متكاملًا تدار بموجبه المعاملات الخاصة بالموظفين بصورة إلكترونية في مختلف مواقع الجامعة، وتستخرج بواسطته التقارير النصية والإحصائية عن الموظفين وأوضاعهم بشكل مفصل.

**2-نظام الرواتب المحوسب:** نظام الرواتب المحوسب يُعد كشوفات وقسائم الرواتب الشهرية للموظفين، كما يوضح الراتب الإجمالي، والاستقطاعات، والراتب الصافي، بشكل متقن وسريع.

**3-نظام البوابة الإدارية:** يعمل على تقديم الخدمات الإدارية للموظفين بسهولة ويسر، مختصرة بذلك الوقت والجهد في الطباعة الورقية، ما مكن الإدارة من متابعة ومراقبة الإجازات، والمغادرات، وتسجيلها إلكترونياً، وتعمل دائرة الموارد البشرية حالياً على حوسبة نظام التأمين الصحي، وربطه بأنظمة العمل المحوسبة فيها، وتأمل الدائرة أن يؤدي إدخال هذا النظام إلى تحسينات ملموسة في إجراءات التأمين الصحي للموظفين وعائلاتهم وفي مختلف فروع الجامع، وتتحصر مهام الدائرة في توضيح مواد

ومفاهيم النظام المنوي حوسبته للدائرة ومشاركتها للمبرمجين في بناء النظام المحوسب بما يحقق رؤية وأهداف دائرة الموارد البشرية، إضافة إلى المتابعة المستمرة ومراقبة جودة عمل الأنظمة وتطويرها، وحل الإشكاليات التي قد تنشأ جراء إستخدامها من قبل الموظفين، إلى جانب القيام بفحص الأنظمة وتصويبها، وإجراء التعديلات اللازمة بما يتلاءم والقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة.

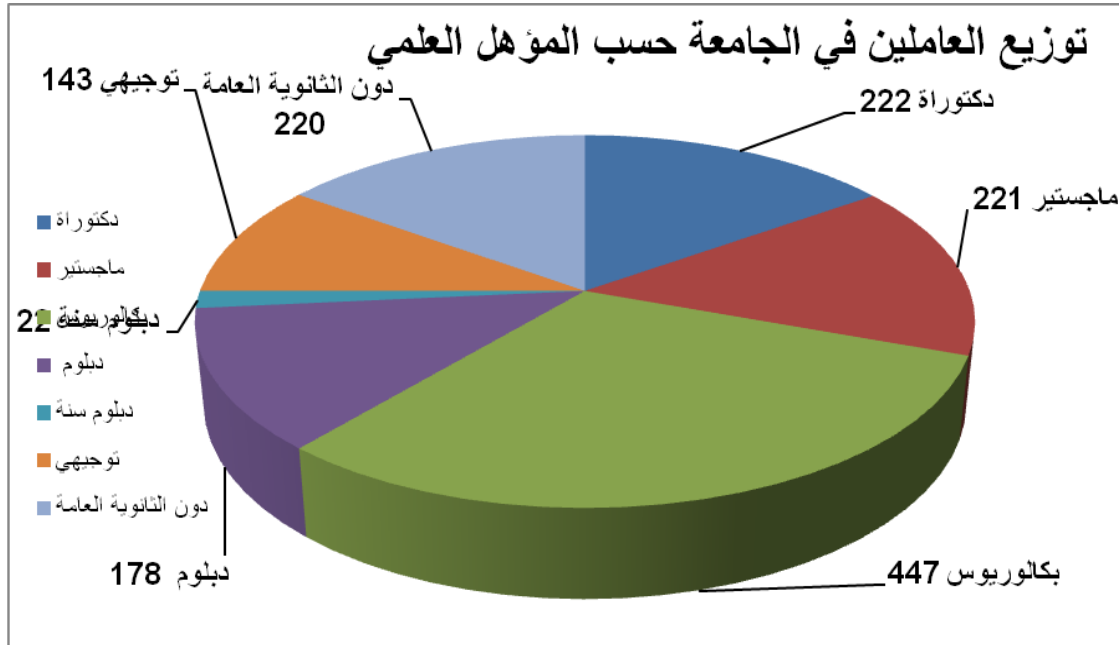
### تطور أعداد العاملين في الجامعة:

شهدت جامعة القدس المفتوحة خلال عقد من الزمان تطورات ملحوظة تمثلت في التوسع الكبير في عدد الطلبة والذي استلزم توسعاً في عدد الفروع والمراكز والدوائر وازدياداً في عدد الموظفين لمواكبة الزيادة المضطردة في أعداد الطلبة، ويوضح جدول رقم(2.1) أعداد العاملين في الجامعة حتى عام 2014، ويبين كبر حجم العاملين في الجامعة. (جامعة القدس المفتوحة، 2014)

جدول رقم (2.1): عدد العاملين في الجامعة حتى عام 2014. (جامعة القدس المفتوحة، 2014)

المؤهل العلمي	العدد
دكتوراة	225
ماجستير	232
بكالوريوس	447
دبلوم	178
دبلوم سنة	22
توجيهي	143
دون الثانوية العامة	220
<b>المجموع</b>	<b>1453</b>

كما يوضح شكل رقم (2.3) توزيع العاملين في الجامعة حسب المؤهل العلمي:



شكل رقم (2.3): توزيع العاملين في الجامعة حسب المؤهل العلمي. (جامعة القدس المفتوحة، 2014)



## 2.2 الدراسات السابقة:

تم الرجوع الى العديد من الدراسات السابقة التي تدور حول موضوع هذه الدراسة، وتم تقسيم هذه الدراسات الى عربية وأجنبية كالتالي:

### 2.2.1: الدراسات العربية

اشتملت على تسع دراسات هي:

#### 2.2.1.1 دراسة القحطاني (2011) : "إدارة المعلومات ودورها في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر ضباط مركز وإدارات المعلومات برئاسة الحرس الوطني بالرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تنمية الموارد البشرية ودور إدارة المعلومات فيها برئاسة الحرس الوطني، وكذلك إلى معرفة ما إذا كان هناك صعوبات تحد أو تحول دون احداث تنمية للموارد البشرية برئاسة الحرس الوطني، وهدفت أيضاً إلى التعرف على عمل وواقع إدارات المعلومات برئاسة الحرس الوطني، وحدد الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل "ما دور إدارة المعلومات في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر ضباط مركز وإدارات المعلومات برئاسة الحرس الوطني"، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بتوزيع إستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها 201 ضابطاً، وتحليل البيانات المأخوذة من أداة الدراسة توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- موافقة المبحوثين على جميع السبل والإستراتيجيات المتبعة لتنمية الموارد البشرية في رئاسة الحرس الوطني أهمها تحسين وإرشاد العاملين الجدد، وتحسين مسؤوليات الأداء، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

- موافقة المبحوثين على دور وأداء مركز وإدارات المعلومات في تنمية الموارد البشرية في المركز من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية للعاملين في إدارة الموارد البشرية وتدريب الكوادر العاملة فيه وتوظيف وسائل وتقنيات حديثة لتنمية الموارد البشرية وعقد حلقات نقاش وورش عمل ودورات تدريبية لتسهم في تنمية الموارد البشرية.
- بينت الدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه إدارة المعلومات في تنمية الموارد البشرية في رئاسة الحرس الوطني هي انخفاض الوعي على دور المركز وإدارات المعلومات في تنمية الموارد البشرية في رئاسة الحرس الوطني وغياب التنسيق بين إدارات المعلومات وإدارة الموارد البشرية وقلة وسائل الإتصال الجيدة بينهما ووجود تشويشات في الإتصال.

وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة توعية العاملين بأهمية دور مركز المعلومات في تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تأهيل العدد الكافي منهم لنقل وتوصيل المعلومات لمركز الحرس الوطني وتفعيل دور مركز المعلومات في تبني إستراتيجيات لتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية، وأوصى كذلك بتحري الدقة في نقل البيانات ومنع الإزدواجية قدر الإمكان من خلال التنسيق بين خطط وبرامج مركز المعلومات من جهة وخطط وبرامج إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

#### 2.2.1.2 دراسة العتيبي (2010) : "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية في ملبورن".

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية في ملبورن وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، وكذلك إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في المؤسسات التعليمية وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو إستخدام التكنولوجيا في أنظمة الموارد البشرية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم تكنولوجيا المعلومات وما يرتبط فيه من مفاهيم ومصطلحات، وتوضيح الوضع الحالي للبيئة المحيطة وكيف أثرت تكنولوجيا المعلومات فيه، وتقديم تصور مقترح لطبيعة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات ومتطلبات ذلك، وإعطاء صورة عن واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات في البيئة التعليمية وكيف أثرت على الأفراد داخلها.

وتكوّن مجتمع الدراسة من مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية حيث بلغ عددهم (72) موظفاً وقامت الباحثة بتوزيع إستبانة عليهم مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال تحليل البيانات التي حصلت عليها، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- هناك وضوح لدى أفراد المجتمع بخصوص أهمية دور تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية .
- تدعم إدارة الأكاديمية التحول إلى استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية .
- تتوفر بنية كافية لمركز تكنولوجيا المعلومات لعملية التحول إلى استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.
- نظام الأكاديمية الإلكتروني في تقديم الخدمات التعليمية له تأثير على موظفي إدارة الموارد البشرية خاصة في مجال التدريب والتطوير.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بما يلي:

- قيام إدارة الأكاديمية بالتحول العملي إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- دعم مركز تكنولوجيا المعلومات مادياً ومعنوياً لما له من دور مهم في عملية التحول.
- الاستفادة من الخدمات التعليمية الإلكترونية في أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتعلم عن بعد.
- اعتماد المراسلات الإدارية الإلكترونية بدلاً من الورقية.
- تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات المحوسبة، والبدء بما هو موجود.

### 2.2.1.3 دراسة الفزاري (2009): "أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية - نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومحاور تحديات ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها على تلك السياسات في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما هدفت إلى تحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ومدى مواكبتها للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات ومقومات إدارة الموارد البشرية في ضوء الثورة التكنولوجية الحديثة، وحدد الباحث مشكلة الدراسة في الفجوة الحادثة بين معدلات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين معدلات نمو وتطور الموارد البشرية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وأسلوب المسح الاجتماعي وقام بتوزيع 140 استبانة على المستفيدين من سياسة

وبرامج إدارة الموارد البشرية التي تعدها الوزارة، وتحليل البيانات المأخوذة من أداة الدراسة، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إرتباط عالي الدرجة في تفهم المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العُمانية بضرورة إيجاد وبناء خطط تعليمية لمواكبة التطور في ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوفاء بمتطلباتها، وتطوير الخطط والبرامج والمناهج التعليمية وفق المستجدات التكنولوجية.
- وجود علاقة طردية بين سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العُمانية وبين متطلبات واستحقاقات الثورة التكنولوجية المعاصرة.
- إرتباط ذو قيم متدنية بين توفير المباني والأجهزة والمعدات والوسائل العلمية وبين مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه الوزارة في سياسات إدارة الموارد البشرية.

لذلك أوصى الباحث بما يلي:

- الإهتمام بالعنصر البشري كعنصر إستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العُمانية، وضرورة تبني ثقافة إيجابية تجاه سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة.
- ضرورة مواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة من خلال البعد عن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية، وتبني إستراتيجيات حديثة، ورفع كفاءة وفاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية وفق الأسس العلمية والتوجهات التكنولوجية الحديثة.

#### 2.2.1.4 دراسة الرشيد (2007): "تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-السعودية.

هدف الباحث من هذه الدراسة إلى التعرف على التنمية البشرية وخصائصها في إدارات شؤون العاملين في الأمن العام، وإلى الكشف عن معايير نجاح التنمية البشرية وأثر ذلك على الإدارة الإلكترونية في إدارات الأمن العام، كما هدف إلى التعرف على مدى فعالية تنمية الموارد البشرية المستخدمة في إدارات العاملين في إدارات الأمن العام، وهدف أيضاً إلى التعرف على معوقات التنمية البشرية في الأمن العام والتعرف على دور جهود التنمية البشرية في تفعيل الإدارة الإلكترونية في دوائر الأمن العام.

وقام الباحث بتوزيع إستبانة الدراسة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 375 موظفاً، وتحليل البيانات حصل على النتائج التالية:

- وافق المبحوثون إلى حد ما على أن إدارات شؤون الضباط بالامن العام تسهم في تنمية الموارد البشرية.
- وافق المبحوثون على أن هناك مبررات للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- وافق المبحوثون على أن هناك معوقات للتحويل للإدارة الإلكترونية، كما وافقوا على أن هناك طرقاً لعلاج هذه المعوقات.
- وافق المبحوثون على أنهم راضون عن التنمية المتبعة في ظل الإدارة الإلكترونية.

وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بتفعيل ومساعدة التحويل إلى الإدارة الإلكترونية، والحصول على الدعم القانوني والمادي لذلك، كما أوصى بنشر الوعي بالتنمية البشرية وضرورة التخطيط لها في المستقبل.

#### 2.2.1.5 - دراسة بن نمشة (2007): "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية في مدينة الرياض".

هدف الباحث إلى التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية (العمر، مدة الخدمة، الجهة، المؤهل، نوع الخبرة) للعاملين في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض وتفاعلاتها الممكنة على إدراكهم لمفهوم العولمة، وهدف كذلك إلى كشف التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة، وبيان الإستراتيجيات اللازمة لمواجهتها، والتعرف على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الداعمة للعولمة، والتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض ومتطلباتها المعاصرة، وتسلط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية هي المورد القادر على التصدي لهذه التحديات، ثم الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة للمنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة، والتعرف على الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة بما يمكن من تجاوزها أو اقتراح الحلول المناسبة للحد منها.

وقد قام الباحث بتوزيع إستبانة على عينة الدراسة البالغ حجمها (279) موظفاً من القيادات الأمنية والمدنية ومن العاملين في إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض، مستخدماً

أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل البيانات المأخوذة من أداة الدراسة توصل إلى النتائج التالية:

- إن تفاعل المتغيرات الديمغرافية ذو تأثير إيجابي على إدراك العاملين على مفهوم العولمة.
- هناك إدراك عام لطبيعة الأنشطة والوظائف التقليدية والإستراتيجية لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدنية والأمنية بمدينة الرياض.
- هناك إجماع حول وجود تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة تتمثل في تقادم التشريعات والقوانين والتنوع في الموارد البشرية وإدارة التغيير ومقاومته، وتقادم المهارات والخبرات والثورة العلمية والتقنية.
- هناك تأييد عام لتبني إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.
- هناك اتفاق عام حول وجود صعوبات تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المدنية والأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة وتتمثل في قصور الوعي الإداري لمعظم القيادات الإدارية لأهمية تطوير وتدريب الموارد البشرية، وتدني الدعم لتطوير وتدريب الموارد البشرية، ومقاومة التغيير من قبل معظم الإداريين خوفاً على امتيازاتهم الوظيفية، وغياب الإستراتيجيات المعلنة والواضحة والتي تكوّن أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.

وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بالعمل على تحديث وتطوير الأساليب والأنظمة والممارسات لإدارة الموارد البشرية واعتبارها وظيفة إستراتيجية، ورفع مستوى الوعي لدى القيادات الإدارية بالمنظمات الأمنية والمدنية بأهمية إدارة الموارد البشرية وبالإستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وثورة الإتصالات في أداء الأعمال بالمنظمات بشكل عام وإدارات الموارد البشرية فيها بشكل خاص ثم العمل على تحديث الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وبالإستفادة من التقجر العلمي والمعرفي وما أنتجته تقنية المعلومات وثورة الإتصالات المتمثلة في الإنترنت.

## 2.2.1.6 دراسة أبو سبت (2005): "تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى معرفة الفروق بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (وهي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة القدس المفتوحة وجامعة الأقصى) وهدفت كذلك إلى معرفة مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ثم إلى التعرف على العلاقة بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية واستخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية في جامعات قطاع غزة. وحدد الباحث مشكلة البحث في التساؤل التالي: هل لنظم المعلومات الإدارية دور في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة وقام بتوزيع إستبانة على عينة الدراسة المتمثلة في جميع العاملين الإداريين والأكاديميين متخذي القرارات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ممن يحملون المسميات الإدارية، وإعتماداً على هذه البيانات توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- وجود تقنيات حديثة في مكونات نظم المعلومات الإدارية جعلت مستخدمي هذه التكنولوجيا يعتمدون عليها إعتياداً كبيراً في صنع القرارات الخاصة بهم في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- هناك علاقة بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات وبين استخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية.
- إن الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعطي إهتماماً كبيراً وأولوية لتطوير دائرة نظم المعلومات تنظيمياً وعلمياً وفنياً.
- هناك استخدام فعال من قبل صانعي القرار لنظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في صنع قراراتهم الإدارية نظراً لجودة المعلومات الناتجة من هذه التكنولوجيا.

وقد أوصى الباحث بالاستمرار وتعزيز تطوير ورفع كفاءة تكنولوجيا المعلومات الإدارية المحوسبة وذلك تبعاً للمستجدات التكنولوجية الحديثة في الجامعة الإسلامية وعلى الجامعات الأخرى العمل على التخلص من العقبات المادية والإدارية التي تواجه عمل الدوائر والأقسام التابعة لتكنولوجيا المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها المهم في عملية صنع القرارات في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتطوير الأفراد العاملين في النظام وذلك بالاستمرار في رفع كفاءتهم الفنية والإدارية.

### 2.2.1.7 دراسة جاد الرب (2004): "أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الأعمال الإدارية (دراسة حالة جهاز شئون السودانيين العاملين بالخارج للفترة 2000-2003)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكنولوجيا المعلومات وما تحدثه من أثر في أداء الأعمال الإدارية من وجهة نظر العاملين بجهاز شئون السودانيين العاملين بالخارج للفترة 2000-2003، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي التحليلي، وقام بإجراء مقابلات شخصية وتوزيع إستبيان على العاملين بجهاز تنظيم شؤون السودانيين العاملين بالخارج، ومن خلال تحليل إجابات أسئلة الإستبيان توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى الإنتاجية بصورة أفضل في أداء الأعمال الإدارية.
- إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تقليل تكلفة الأعمال الإدارية.

وقدم الباحث عدة توصيات كان أهمها: أن تعمل المؤسسات والدوائر الحكومية والخاصة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء الأعمال الإدارية لما يوفره ذلك من جهد ومال ووقت، وزيادة تدريب الموظفين والإداريين على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإهتمام بتطوير وتحديث التكنولوجيا والمعدات المستخدمة، وجلب التكنولوجيا المناسبة لحالة البلد والإهتمام بصحة العاملين بتوفير الأجهزة والمعدات التي لا تؤثر على صحتهم.

### 2.2.1.8 دراسة حسن (2004): "تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء الإداري بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الأحفاد الخاصة للبنات، ومدى إستخدام هذه التكنولوجيا بهذه المؤسسات وما هي الآثار المترتبة على إستخدامها، هذا إلى جانب الوقوف على الكيفية التي تتم بها إستخدام تكنولوجيا المعلومات في المجالات الإدارية المختلفة، وقد استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي حيث قام بتوزيع إستبانة على أفراد عينة الدراسة.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية: إن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً وخطيراً في الأداء الإداري للمؤسسات محل الدراسة، وأن الغالبية العظمى من الإداريين في هذه المؤسسات لا



يستخدمون الحاسوب في تحليل المشكلات الإدارية التي تواجههم، كما وتبين أن الحاسوب يستخدم بهذه المؤسسات غالباً في الطباعة دون غيرها من المجالات الأخرى، وقد كشفت الدراسة أن هنالك تحسناً في الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة بعد استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما اتضح أن هنالك عوائق ومشاكل تحد من استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها بالصورة المطلوبة.

وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحث بضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة، وبالمزيد من الإهتمام بالجانب التدريبي، وبالإهتمام برفع كفاءة القيادات الإدارية، وبتنوع التكنولوجيا المستخدمة، وبالتنوع في مجالات استخدام التكنولوجيا، كما أوصى بإزالة العوائق والمشاكل التي تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

#### 2.2.1.9 دراسة القردوح (غير محدد): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية داخل ميناء بنغازي البحري".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور نظم المعلومات في أداء الموارد البشرية في ميناء بنغازي البحري، وهدفت كذلك إلى معرفة وسائل استخدام المعلوماتية من أجهزة حاسوب وأجهزة تقنية، وتأثير التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات على قوة العمل، ومعرفة دور نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات المؤسسة والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية، حيث حاول الباحث الإجابة على السؤال مشكلة الدراسة "ما هو اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية داخل ميناء بنغازي البحري".

وقام الباحث بتوزيع إستبانة الدراسة على عينة قوامها 60 موظفاً والمتمثلة في فئات الموظفين الأكثر إستعمالاً لتكنولوجيا المعلومات داخل الميناء، حيث توصل الباحث إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- تبين أن غالبية المبحوثين لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية في مجال استخدام وسائل التقنية المتعددة، وهذا له أثر سلبي على إعداد وتهيئة الموارد البشرية في عصر المعلوماتية.
- أشار 41% من المبحوثين إلى أثر البرامج التدريبية على مستوى الأداء بنسبة متوسطة بينما 35% منهم إلى نسبة الأثر الكبير لتلك الدورات، وهذه النسب جيدة لمدى أهمية الدورات في تهيئة الكوادر البشرية لإستخدام المعلوماتية.
- أشار غالبية المبحوثين إلى أن درجة استخدام وسائل التقنية الحديثة خلال أدائهم الوظيفي متوسطة.

- أشار غالبية المبحوثين إلى أن إستخدام التقنية يعمل على توفير الجهد والوقت في العمل، ويسهل في إنجاز المعاملات بدقة.
- أشار المبحوثون إلى وجود معوقات عديدة تواجه تطبيق التقنية في الأعمال الإدارية أبرزها الضعف في التدريب على إستخدام وسائل التقنية الحديثة يليها ضعف المستوى التعليمي للموظفين، والإعتماد على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرار والحصول على المعلومة، بالإضافة إلى ضعف إهتمام الإدارة بصفة عامة بأهمية إستخدام أدوات التطور التقني، مما يحد من إستخدامه.

على ضوء النتائج السابقة قدم الباحث بعض التوصيات المتمثلة في ضرورة توعية المستويات الإدارية والفنية المختلفة بأهمية دور وسائل التقنية المتعددة في رفع مستوى أداء الموارد البشرية وإلى ضرورة دعم نشاط الموارد البشرية بوسائل تقنية مثل الإنترنت والإنترنت وغيرها لتكون في متناول الجميع وتسخيرها في النشاط الإداري للرفع من مستوى الأداء وضرورة إستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في الوحدات والاقسام، وكذلك ضرورة حصر التقنيات المتوفرة في إدارة الموارد البشرية وتقييم مدى الاستفادة منها ثم تحديد الإحتياجات التقنية بناء على نتائج دراسة الوظائف.

## 2.2.2: الدراسات الأجنبية

واشتملت على ثلاث دراسات هي:

2.2.2.1 دراسة (Sabourin، V، 2012): بعنوان " ممارسات إدارة تكنولوجيا المعلومات، تحليل

وصفي للتحديات التي تواجه مديري تكنولوجيا المعلومات " كلية الإدارة، جامعة كيبك في مونتريال -  
كندا

هدف الباحث الى دراسة التحديات التي قد تعرقل الممارسات الإدارية الفعالة من جانب مديري تكنولوجيا المعلومات عند تنفيذ المهام القيادية والإدارية، كما هدف الى تحديد وضع ومشاكل وإحتياجات إدارات تكنولوجيا المعلومات ذات الصلة.

واستخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات، حيث وزع إستبياناً على (149) مديراً ومسؤولاً في مؤسسات عدة في مونتريال وعقد مناقشة من خلال مجموعة تركيز من الفنيين في تكنولوجيا المعلومات ومن المسؤولين في المنظمات المختارة في المقاطعة الكندية.

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

يواجه مديرو تكنولوجيا المعلومات عدداً من التحديات في الممارسات الإدارية، تتوزع هذه التحديات بين إدارة المعلومات وضوابط الموارد البشرية، بحيث يقع العديد من حالات الطوارئ وتكثر طلبات الدقائق الأخيرة مما يستلزم اتخاذ إجراءات فورية، وكذلك التغيرات المتكررة والتقلب في بيئة تقنية المعلومات، وخاصة مع أمن البرمجيات وإدارة المعلومات باعتبارها عقبة رئيسية.

وأوصى الباحث بدراسة المزيد من العقبات التي يواجهها مديرو تكنولوجيا المعلومات وعلى عينات كبيرة من أجل فهم أفضل للعقبات التي يواجهونها لأنها تمثل عائقاً أمام تطوير كفاءاتهم والأداء الفعال في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأوصى كذلك بضرورة تحفيز الموظفين لأن ذلك يمكن أن يساعد في خلق نتائج أفضل.

### 2.2.2.2 دراسة (C، S & Chan،Ananthram، 2012): بعنوان " تحديات واستراتيجيات الموارد البشرية لعولمة المديرين التنفيذيين: وجهات نظر من كندا والولايات المتحدة"

هدفت هذه الدراسة الى بيان التحديات الملحة التي تواجه الموارد البشرية لعولمة المديرين التنفيذيين والاستراتيجيات التي يتم إستخدامها لمعالجة تلك التحديات. وأجرى الباحثون مقابلات منظمة مع 26 من كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في عدد من المؤسسات الكندية والأمريكية وتوصلوا الى النتائج التالية:

- التحدي الأساسي الذي يواجه المديرين التنفيذيين للموارد البشرية العالمية هو تحقيق التوازن بين توحيد (standardization) كثير من سياسات وممارسات الموارد البشرية في فروعها وبين الإبقاء على السياسات والممارسات المحلية للموارد البشرية في كل مؤسسة (localization).
- التحدي الثاني هو مواكبة مختلف القوانين و التشريعات العمالية في بلدان مختلفة (العلاقات الصناعية) والأدوار التي تقوم بها النقابات.
- التحدي الثالث هو التعامل مع عدة مناطق زمنية بسبب فروق التوقيت ونتيجة لذلك، يمكن أن يكون هناك بعض التأثيرات السلبية على الإنتاجية.

وبناءً على هذه النتائج أوصى الباحثون بتشكيل شركات مع المؤسسات التابعة وبأن يكون هناك مزيد من التشاور لاستكشاف مجالات الاتفاق من أجل تسهيل مواءمة السياسات والممارسات، واعتماد أسلوب لخلق المواءمة الأفضل مثل تناوب المغتربين واختيار المديرين التنفيذيين من البلد المضيف والعمل على تطوير عقلية عالمية من خلال التعلم والتطوير ومن خلال التعرض لظروف مختلفة والتنوع في التوظيف وإيلاء إهتمام لإحداث تغييرات في قوانين العمل عبر التدريب والتنمية الثقافية وتنمية المهارات القيادية.

### 2.2.2.3 دراسة (B & Others،Antwi، 2007): بعنوان "التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الحكومات المحلية اللامركزية في أفريقيا: دراسة حالة غانا"

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف التحديات الرئيسية لبناء القدرات وتنمية الموارد البشرية التي تواجه الإدارة الحكومية المحلية في البلدان النامية في إفريقيا والى استكشاف ووصف وفهم نموذج إصلاح قطاع الإدارة العامة الجديدة في غانا.

حيث وزع الباحثون إستبياناً على (105) موظفاً حكومياً في منظمات مختارة من المنظمات المستهدفة الرئيسية على الصعيدين الحكومي وشبه الحكومي بالإضافة الى إجراء مقابلات شملت ستة عشر من كبار المسؤولين الحكوميين والمديرين، وتوصل الباحثون الى النتائج التالية:

- إن التحديات الرئيسية التي تواجه الموارد البشرية تتجلى في ثلاثة أبعاد هي سياسات المنظمة، والمهام والمهارات المتعلقة بالمنظمة، وخلق الدافع للأداء.
- يجب إيلاء أهمية خاصة لتنمية الموارد البشرية لتعزيز اللامركزية الإدارية للحكومات المحلية.
- كما وجدت الدراسة أن جزءاً من إصلاحات القطاع المهني يتم من خلال إنشاء وحدة تنمية الموارد البشرية، تقوم بتدريب الموارد البشرية بصفة مستمرة.
- إن سياسة اللامركزية لديها القدرة على تحسين تقديم الخدمات العامة المحلية وضمان الحكم الرشيد.
- إن إصلاحات القطاع العام عملية بطيئة بسبب نقص الموارد في البلدان النامية مثل غانا من الناحية الفنية والمادية والمالية، وهذه الإصلاحات تتطلب تطوير القدرات الثلاثة المترابطة للموارد البشرية، وهي رأس المال البشري (المعرفة والمهارات والكفاءات)، رأس المال الاجتماعي (شبكة من العلاقات المتبادلة والدعم)، ورأس مال الشركات (ثقافة المؤسسة والأصول ونظام المعلومات).

وأوصى الباحثون بوجود اختيار طبيعة ومحتوى عملية التدريب التي تقدمها مختلف الجهات المعنية لتنمية قدرات الموارد البشرية لأجل لمساهمة في بناء الحكومات المحلية، وهذا يعني تصميم استراتيجيات للتركيز على أبعاد المؤسسة الحكومية المحلية أو ما يشار إليه عادة باسم " استراتيجيات تنظيم الموارد البشرية" وتشمل الثقافة والقيم والمعايير وأسلوب الإدارة وتخطيط الأدوار والمهام والتدريب والمكافآت والتطوير الوظيفي، وأوصوا كذلك باتخاذ عدة إجراءات تخص سياسات تنمية الموارد البشرية بما فيها وضع هياكل مؤسسية لتنمية الموارد البشرية المهنية على جميع مستويات الإدارة الحكومية المحلية وذلك لتحقيق سياسة اللامركزية.

### 2.3 التعليق على الدراسات السابقة

لقد نوهت العديد من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجزء السابق الأهمية العظمى لدور تكنولوجيا المعلومات المحوسبة على أداء العاملين في المؤسسات وعلى دورها في تطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة في المؤسسات الحكومية والخاصة بما تحقّقه من رفع لكفاءة وفاعلية الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسات وبما توفره من جهد ومال ووقت.

كما كان هنالك حاجة ملحة لزيادة تدريب الموظفين والإداريين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاجة إلى الإهتمام بتطوير وتحديث التكنولوجيا والمعدات المستخدمة وزيادة سرعة شبكات الإتصال المستخدمة في هذه المؤسسات.

حيث امتازت دراسة (العنبي) "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية" بالحدائثة والأهمية نظرا لتطرقها لموضوع حديث ويهم جميع الإدارات والمستويات في أية مؤسسة، وبالرغم من أن الباحثة قامت بالدراسة في ظروف صعبة إلا أنها استطاعت الخروج بنتائج جيدة وتوصيات مهمة.

انفقت نتائج دراسة (الرشيد) مع واقع التوجه العالمي والمحلي نحو التحديث والتكنولوجيا، وكذلك مع الاتجاه العام نحو التنمية الشاملة ومنها تنمية الموارد البشرية، مع وجود بعض المعوقات لذلك وضرورة رسم السياسات والبرامج لإزالة هذه المعوقات والتغلب عليها.

وكشفت دراسة (القردوح) عن أهمية الثقافة والفكر الإداري الداعم لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ميناء بنغازي وأثر ذلك على أداء المنظمة، كما وضّحت أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وأهمية تأهيل عناصر إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التدريب المستمر وإجراء عمليات إعادة تحليل وتصميم الوظائف على مدار الوقت لتتلاءم هذه الوظائف مع المستجدات في عالم التكنولوجيا.

وكانت دراسة بن نمشة هي الأكثر قرباً لموضوع هذه الدراسة حيث تناولت التحديات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية في المنظمات بفعل العولمة ودور إستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات، حيث أظهرت هذه الدراسة أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة التي تشكل خطراً على منظمات الأعمال إذا لم تواجهه بتكييف الواقع الإداري مع هذه المستجدات، وأكدت الدراسة على أهمية دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات كونها المتأثر الأكبر بهذه

المتغيرات والعامل الأول في مواجهتها، وبينت الدراسة كذلك وجود صعوبات تواجه تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأمر الذي يستلزم العمل على تقليصها بدءاً بنشر الثقافة العامة حول أهمية دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة وانتهاءً بتطبيقها.

#### 2.4 ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية:

في ضوء الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث، فإن الجديد المتوقع لهذه الدراسة أنها الدراسة الأولى التي ربطت بين تحديات تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بينما الدراسات السابقة تناولت أحد جانبي هذه الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) مع جانب آخر كالعولمة وأداء العاملين. وكذلك بحثت موضوع مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة تعليم عالي فلسطينية هي جامعة القدس المفتوحة، بينما معظم الدراسات الأخرى جرت في مؤسسات حكومية أو دوائر رسمية وفي بيئات أخرى غير محلية، وهذا يعني الاختلاف في البيئة الداخلية لهذه المؤسسات عن البيئة الداخلية لجامعة القدس المفتوحة، من حيث البيئة القانونية والمادية والنظام واللوائح الداخلية وكذلك الاستراتيجيات المتبعة في هذه المؤسسات عن تلك الموجودة في جامعة القدس المفتوحة، وأيضاً اختلاف رؤية ورسالة المؤسسات والدوائر الحكومية عن رؤية ورسالة جامعة القدس المفتوحة مما يجعلها بيئة جديدة لإجراء هذه الدراسة فيها.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

---

- 3.1 منهجية الدراسة
- 3.2 مجتمع الدراسة
  - 3.2.1 خصائص مجتمع الدراسة
- 3.3 أساليب جمع البيانات
- 3.4 أداة الدراسة
  - 3.4.1 صدق الأداة
  - 3.4.2 ثبات الأداة
- 3.5 المعالجة الإحصائية



## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### 3.1 منهجية الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة آلية البحث المكتبي، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الإدارة ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بالإعتماد المباشر على الكتب والدوريات وقاعدة بيانات الإنترنت والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

وفيما يتعلق بالجانب الميداني الخاص بتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف البيانات التي تم جمعها ومن ثم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد دور إستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة لملاءمة المنهج الوصفي لطبيعة الدراسة، وذلك لكونها تحتاج لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

#### 3.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظيفة الإدارية التي لها معرفة بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملها وتتكون من مدراء الفروع والمراكز الدراسية ومساعدتهم والعمداء ومدراء الدوائر وموظفي الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، ويبلغ عددهم (88) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل للمجتمع.

### 3.2.1 خصائص مجتمع الدراسة

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لستة متغيرات ديمغرافية هي: العمر، الجنس، الراتب، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم اختيار خمسة موظفين من مجتمع الدراسة لتشكيل مجموعة نقاش بؤرية لتدعم البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة موزعين على عدة مناصب في الشؤون الإدارية والموارد البشرية. وُزعت على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (88) موظفاً استبانة استرجع منها (76) استبانة واستبعدت اثنتان لنقص البيانات فيهما، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع حوالي 86%، وهي نسبة مقبولة. وتوضح الجداول من (3.1) إلى (3.6) خصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)

جدول رقم (3.1): خصائص أفراد الدراسة تبعاً للعمر بالسنوات:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
1	العمر بالسنوات	20-أقل من 30	10	13.0%
		30-أقل من 40	14	18.2%
		40-أقل من 50	30	39.0%
		50 فأعلى	22	28.6%

ويتضح من الجدول رقم (3.1) ان ما نسبته (30%) من أعمار العاملين من أفراد الدراسة قد تركزت في الفئة العمرية التي تزيد عن 40 عاماً وتقل عن 50 عاماً، فيما لم تتجاوز نسبة الأعمار التي تقل عن 30 عاماً 10%، وهذه نتيجة منطقية تبعاً لطبيعة هذه الوظائف وتبعاً لنظام التدرج الوظيفي في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (3.2): خصائص أفراد الدراسة تبعاً للجنس:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
2	الجنس	ذكر	61	79.2%
		أنثى	15	19.5%

ويتضح من الجدول رقم (3.2) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد فاقت نسبة الإناث حيث بلغت الأولى (79.2%) مما يدل على أن الذكور يفوقون الإناث في الوظائف الإدارية التي لها علاقة في المسؤوليات الإدارية، ويعود ذلك إلى أن عمل عنصر الإناث في جامعة القدس المفتوحة يتركز بشكل عام في أعمال السكرتاريا وإدارة المكاتب أكثر من الوظائف الإدارية العليا التي يحتلها الذكور بنسبة أكبر.

جدول رقم (3.3): خصائص أفراد الدراسة تبعاً للراتب الأساسي بالدينار الأردني:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	500-300	3	3.9%
		700-501	12	15.6%
		900-701	20	26.0%
		أعلى من 900	41	53.2%

ويتضح من الجدول رقم (3.3) بالنسبة للراتب الأساسي فقد تركزت رواتب (53.2%) من أفراد الدراسة في فئة راتب أعلى من 900 ديناراً أردنياً وهي أعلى فئة من فئات رواتب الوظائف الإدارية حسب أداة الدراسة، وذلك وبحسب الكادر الموحد للجامعات الفلسطينية، فالوظائف التي يحتلها معظم أفراد مجتمع الدراسة عالية نسبياً حسب الهرم التنظيمي للجامعة وبالتالي رواتبها تكون عالية، وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج متغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي كما وردت في الجدولين (3.4) و (3.5).

جدول رقم (3.4): خصائص أفراد الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
4	المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	8	10.4%
		بكالوريوس	25	32.5%
		ماجستير	21	27.3%
		دكتوراه	22	28.6%

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فان الجدول رقم (3.4) يشير إلى ان غالبية أفراد الدراسة ممن يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (32.5%) فيما يحمل (10.4%) من أفراد الدراسة شهادة دبلوم كليات مجتمع، وهذه النسبة أيضاً تتناسب مع رواتب أفراد مجتمع الدراسة وطبيعة وظائفهم حيث يشكل موظفو الموارد البشرية العدد الأكبر في مجتمع الدراسة ومؤهلهم الدراسي المطلوب للتوظيف بكالوريوس على الأقل.

جدول رقم (3.5): خصائص أفراد الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
5	المستوى الوظيفي	موظف إداري	29	37.7%
		رئيس قسم	8	10.4%
		مساعد إداري	21	27.3%
		مدير دائرة (فرع)	18	23.4%

ويتضح من الجدول رقم (3.5) بأنه تركزت ما نسبته (37.7%) من أفراد الدراسة في فئة موظف إداري وهي الفئة العظمى التي تتعامل مع إستراتيجيات الموارد البشرية بوصفهم موظفي دائرة وأقسام الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (3.6): خصائص أفراد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
6	سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	أقل من 5 سنوات	9	11.7%
		5-أقل من 10	27	35.1%
		10-أقل من 15	19	24.7%
		15 فأكثر	21	27.3%

واخيراً وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، فان الجدول رقم (3.6) يشير إلى أن (35.1%) من أفراد الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في عملهم لأن طبيعة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية إدارية

وتنفيذية وهي الأكثر استخداماً للأنظمة وهي فترة كافية مما يدل على واقعية إجاباتهم على أداة الدراسة.

### 3.3 أساليب جمع البيانات

أعتمد في جمع البيانات المطلوبة للدراسة على:

3.4.1- البيانات الثانوية: الكتب والدوريات والدراسات ذات العلاقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3.4.2- البيانات الأولية: الإستبيان والمجموعات المركزة (البؤرية)، حيث صممت إستبانة لهذا الغرض لتشمل المتغيرات المطلوب قياسها وتجب عن أسئلة الدراسة.

### 3.4 أداة الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته بشكل أساسي على الإستبانة والمجموعات المركزة (البؤرية)، وبشكل ثانوي على مراجعة معمقة للدراسات ذات العلاقة من كتب ومراجع وأبحاث ودراسات وأطروحات، حيث تم إجراء حلقة نقاش لمجموعة بؤرية ضمت خمسة موظفين في الشؤون الإدارية وإدارة الموارد البشرية تدرجت في المستويات الوظيفية بين نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية وموظفين إداريين، وكذلك تم تطوير إستبانة لهذه الغاية وكما هو مبين في ملحق رقم (3.2)، حيث اشتملت أداة الدراسة (الإستبانة) على ثلاثة اقسام هي:

1-القسم الأول: احتوى على البيانات المعبرة عن خصائص العينة بناءً على المتغيرات الديمغرافية للعينة وهي (العمر، الجنس، الراتب، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

2-القسم الثاني: اشتمل على (62) فقرةً ضمن مقياس ليكرت الخماسي وتم توزيع فقرات الإستبانة ال(62) على خمسة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: ويحتوي على 16 فقرة وتقيس واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.  
المحور الثاني: ويحتوي على 9 فقرات وتقيس واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

المحور الثالث: ويحتوي على 9 فقرات وتقيس التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

المحور الرابع: ويحتوي على 18 فقرة وتقيس إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

المحور الخامس: ويحتوي 10 فقرات وتقيس معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

### 3.4.1 صدق الأداة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

**3.4.1.1 الصدق الظاهري للأداة:** تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها عند تصميمها المبدئي على سبعة من المحكمين المتخصصين في مجالي الإدارة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مرفق قائمة باسمائهم، ملحق رقم (3.3))، وذلك لإبداء آرائهم حول فقرات الإستبانة من حيث وضوح صياغة كل فقرة ومدى ملاءمتها للمحور الذي تنتمي إليه، وطلب منهم إبداء النصح بإدخال أي تعديلات يرونها مناسبة أو إضافة أية فقرات جديدة لزيادة شمولية الإستبانة، وحذف أية فقرات يرونها مكررة أو غير ضرورية، وفي ضوء الملاحظات والتوصيات التي وردت من المحكمين، قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين لوضع أداة الدراسة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم (3.2).

**3.4.1.2 الصدق الداخلي (البنائي) لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ومن أجل التعرف على مدى الصدق الداخلي (البنائي) لأداة الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من الفقرات لكل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، كما توضح الجداول رقم (3.7) و(3.8) أ و(3.8) ب ومن الملاحظ أن جميع الفقرات في هذه الجداول ذات ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول رقم (3.7): معاملات إرتباط محاور الدراسة مع المجموع الكلي للإستبانة:

المحور	معامل الإرتباط مع كافة المحاور	مستوى المعنوية
واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	0.614	0.000
واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة	0.409	0.000
التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	0.738	0.000
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة	0.674	0.000
معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	0.528	0.000

جدول رقم (3.8) أ- : معاملات إرتباط فقرات محاور الدراسة مع المجموع الكلي لكل محور من محاور الإستبانة:

المحور	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المحور	مستوى المعنوية
واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	1	0.263	0.022
	2	0.451	0.000
	3	0.656	0.000
	4	0.458	0.000
	5	0.679	0.000
	6	0.622	0.000
	7	737,0	0.000
	8	0.578	0.000
	9	666,0	0.000
	10	0.744	0.000
	11	0.722	0.000
	12	0.592	0.000
	13	0.689	0.000
	14	0.751	0.000
	15	0.581	0.000
	16	0.684	0.000
واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة	1	0.743	0.000
	2	0.829	0.000
	3	0.771	0.000
	4	0.797	0.000
	5	0.793	0.000
	6	0.824	0.000
	7	0.687	0.000
	8	0.803	0.000
	9	0.776	0.000
التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	1	0.655	0.000
	2	0.628	0.000
	3	0.838	0.000
	4	0.729	0.000
	5	0.769	0.000
	6	0.680	0.000
	7	0.797	0.000
	8	0.850	0.000
	9	0.810	0.000



جدول رقم (3.8) - ب : معاملات إرتباط فقرات محاور الدراسة مع المجموع الكلي لكل محور من محاور الإستبانة:

المحور	رقم الفقرة	معامل الإرتباط مع المحور	مستوى المعنوية
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة	1	0.706	0.000
	2	0.773	0.000
	3	0.815	0.000
	4	0.835	0.000
	5	0.706	0.000
	6	0.821	0.000
	7	0.720	0.000
	8	0.793	0.000
	9	0.842	0.000
	10	0.852	0.000
	11	0.596	0.000
	12	0.793	0.000
	13	0.821	0.000
	14	0.775	0.000
	15	0.852	0.000
	16	0.797	0.000
	17	0.837	0.000
	18	0.833	0.000
معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	1	0.772	0.000
	2	0.882	0.000
	3	0.774	0.000
	4	0.857	0.000
	5	0.831	0.000
	6	0.902	0.000
	7	0.867	0.000
	8	0.864	0.000
	9	0.899	0.000
	10	0.855	0.000

يتضح من الجدول رقم (3.8) - أ و جدول (3.8) - ب أن معامل إرتباط كل فقرة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه بقيم ذات دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم الإرتباط بين (0.263 و 0.751) لواقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وبين (0.743 و 0.829) لواقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة وبين (0.628 و 0.850) للتحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وبين (0.706 و 0.852) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة، وبين (0.772 و 0.902) لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية

عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وبالتالي جميع فقرات محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق وتحقق الغرض من وجودها، وهذه النتيجة تؤكد أيضاً بيانات الجدول رقم (3.7) حيث يتبين أن معاملات إرتباط جميع محاور الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

### 3.4.2 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة -وتعني إلى أي درجة تعطي الأداة قراءات متقاربة عند إستخدامها مرات عدة- بفحص الاتساق الداخلي للإستبانة تم إستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha على مجتمع الدراسة، ويشير الجدول رقم (3.10) إلى قيمة معامل ثبات محاور الدراسة، ويظهر من الأرقام الواردة فيه ارتفاع معامل ثبات كل محور من محاور الإستبانة وكذلك جميع المحاور، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.891) و (0.964) وبلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور مجتمعة (0.941) وتعتبر قيمة عالية وتجاوزت الحد الأدنى المسموح به للثبات (0.70)، مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها تطبيق الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

جدول رقم (3.9) : معاملات ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات	عدد الفقرات	المحور
0.891	16	واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة
0.981	9	واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.
0.903	9	التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.
0.964	18	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة
0.957	10	معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.
0.941	62	جميع المحاور

### 3.5 المعالجة الإحصائية

بعد إتمام جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة، تم مراجعتها وتدقيقها وإدخالها للبرنامج الإحصائي الحاسوبي SPSS بعد إعطائها أرقاماً معينة، وبتحويل البيانات الكتابية إلى رقمية وتم استخراج التوزيع التكراري والتوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد (Multiple Regression) ومعامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) واختبار التباين الأحادي One Way ANOVA (إختبار F ) واختبار LSD (Least Square Differences) والذي استخدم لتحديد الفئة التي كانت الفروق في إجابات المبحوثين لصالحها، حيث تم فحص الفرضيات عند مستوى الدلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ .

## الفصل الرابع

### إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة

---

- 4.1 مناقشة وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة
- 4.2 مناقشة وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة

#### 4.1 مناقشة وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة:

##### 4.1.1 نتائج أسئلة الدراسة:

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات العاملين في جامعة القدس المفتوحة (في مجتمع الدراسة) تجاه الأسئلة الواردة في الإستبانة والتي تجيب على أسئلة الدراسة، ولتحديد مستوى كل فقرة تم تصنيف الإجابات ضمن خمس مستويات حسب التوضيح والحساب ادناه:  
لقد تم إعتداد التوزيع التالي لل فقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقاً لطريقة ليكرت الخماسية.

أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وتم حساب متوسطات الإستجابة وفقاً لما يلي:

$$\text{المدى} = (\text{الدرجة العليا للإستجابة} - \text{الدرجة الصغرى للإستجابة}) = 4 - 1 = 3$$

$$\text{عدد الخانات} = 5$$

$$\text{قيمة الفاصل (مفتاح التصحيح)} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الخانات}} = \frac{3}{5} = 0.6$$

وبإضافة هذه القيمة إلى القيمة الدنيا (1) في الدرجات تكون فئات الإستجابة:

- (1) متوسط حسابي (1 - 1.8) يدل على مستوى ضعيف جداً.
- (2) متوسط حسابي (1.81 - 2.6) يدل على مستوى ضعيف.
- (3) متوسط حسابي (2.61 - 3.4) يدل على مستوى متوسط.
- (4) متوسط حسابي (3.41 - 4.2) يدل على مستوى عالي.
- (5) متوسط حسابي (4.21 - 5) يدل على مستوى عالي جداً.

وإذا تساوت فقرتين أو أكثر في متوسطهما الحسابي على مستوى المحور ككل فإنه يتم تقييمهما بناءً على الانحراف المعياري الأقل.

وجاءت نتائج التحليل المتعلقة بإجابات الباحثين وفقاً لأسئلة الدراسة كما يلي:

#### 4.1.1.1 السؤال الأول: ما واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ؟

يمثل الجدول رقم (4.1) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بواقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (4.1) : واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة

#	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
-1	تعمل إدارة الموارد البشرية على حفظ سجلات الموظفين في الجامعة بشكل ورقي.	4.37	0.607	عالي جداً
-2	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور متابعة ورصد الحضور والغياب للموظفين إلكترونياً.	4.74	0.661	عالي جداً
-3	تقوم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على عمليات التوظيف (المقابلات، الإختبار، التدريب..).	4.00	1.058	عالي
-4	تقوم إدارة الموارد البشرية برصد ومتابعة ارصدة اجازات الموظفين إلكترونياً.	4.74	70.0	عالي جداً
-5	تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد دورات تدريبية متخصصة في الموارد البشرية لموظفيها.	3.43	1.087	عالي
-6	تقوم إدارة الموارد البشرية باجراءات نهاية الخدمة للموظفين حسب قانون الجامعة.	4.46	0.871	عالي جداً
-7	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة اجراءات العقوبات الإدارية بحق الموظفين المخالفين لقوانين الجامعة.	4.34	0.758	عالي جداً
-8	تقوم إدارة الموارد البشرية بضبط عملية الاجور والرواتب والمكافآت حسب سلم الرواتب.	4.57	0.618	عالي جداً
-9	تقوم إدارة الموارد البشرية بحوسبة كافة أعمالها.	4.30	0.712	عالي جداً
-10	تسير إدارة الموارد البشرية في أعمالها بناء على تخطيط مسبق.	4.09	0.926	
-11	هناك إتصال وتواصل إلكتروني بين إدارة الموارد البشرية وفروع ودوائر الجامعة المختلفة.	4.41	0.696	عالي جداً
-12	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحسين أعمالها من خلال معرفة مفهومة وتمييزة (التعلم التنظيمي).	3.91	0.696	عالي
-13	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة التنظيمية للعمل والاستفادة من نتائج التحليل.	3.80	0.817	عالي
-14	تحرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق المفاهيم والنظريات المعاصرة في مجال إدارة العنصر البشري.	3.79	0.822	عالي
-15	يوجد في إدارة الموارد البشرية جهة او قسم متخصص لتدريب العاملين.	3.30	1.083	متوسط
-16	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد طبيعة كل وظيفة داخل الجامعة ووضع شروط من الذي يقوم بهذه الوظيفة " المؤهل العلمي والخبرة العملية "	4.01	1.00	عالي
	جميع الفقرات	4.14	0.515	عالي

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4.1) على اتفاق حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا المحور (4.14) بانحراف معياري (0.515) وهي في مستوى إستجابة عالية ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك لما تقوم به إدارة الموارد البشرية بدور متابعة ورصد الحضور والغياب للموظفين إلكترونياً وكذلك برصد ومتابعة أرصدة إجازات الموظفين إلكترونياً حيث بلغ متوسط الإجابة على هذين السؤالين (4.74) وهي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ولما تقوم به إدارة الموارد البشرية من ضبط عملية الاجور والرواتب والمكافآت حسب سلم الرواتب بمتوسط إجابة 4.57 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ولقيامها أيضاً بإجراءات نهاية الخدمة للموظفين حسب قانون الجامعة بمتوسط إجابة 4.46 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً ، وتعمل إدارة الموارد البشرية كذلك على حفظ سجلات الموظفين في الجامعة بشكل ورقي بمتوسط إجابة 4.37 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ولوجود إتصال وتواصل إلكتروني بين إدارة الموارد البشرية وفروع ودوائر الجامعة المختلفة بمتوسط إجابة 4.41 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، في حين كان هناك انخفاض في متوسط إجابات المبحوثين فيما يتعلق بوجود جهة او قسم متخصص لتدريب العاملين في إدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 3.30 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وكذلك لما تقوم به إدارة الموارد البشرية من عقد دورات تدريبية متخصصة في الموارد البشرية لموظفيها بمتوسط إجابة 3.43 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وفي حرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق المفاهيم والنظريات المعاصرة في مجال إدارة العنصر البشري بمتوسط إجابة 3.79 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وإجمالاً وقعت متوسطات إجابات 15 سؤالاً من مجموع 16 سؤالاً بين 3.43 و 4.74 وهي متوسطات عالية تعبر عن مستويات إستجابة عالية جداً ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وهذه النتائج تدل على وجود اتفاق بين المبحوثين على فهم واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية.

**وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود وضوح في وصف وإدراك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية.**

**4.1.1.2 السؤال الثاني:** ما واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة؟

يمثل الجدول رقم (4.2) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بواقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.



جدول رقم (4.2): واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

#	البيان	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
1	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في	4.39	0.634	عالي جداً
2	تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستخدمة في الجامعة متطورة.	4.50	0.683	عالي جداً
3	هناك مواكبة للتطورات التكنولوجية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	4.42	0.771	عالي جداً
4	يوجد في جامعة القدس المفتوحة جهة مسئولة عن صيانة وتطوير البنية التحتية	4.59	0.615	عالي جداً
5	الجهة المسئولة عن صيانة نظم تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة	4.50	0.721	عالي جداً
6	تحرص إدارة الجامعة على تطوير شبكة المعلومات والإتصالات باستمرار.	4.57	0.596	عالي جداً
7	الصلاحيات المعطاة لمركز تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الهيكل التنظيمي للجامعة تساعده على القيام بأعماله دون معوقات.	4.42	0.659	عالي جداً
8	تعمل إدارة الجامعة على توفير امكانيات لضمان أمن وحماية المعلومات.	4.49	0.622	عالي جداً
9	تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة وانظمة داعمة للمعلومات والبيانات ضماناً	4.41	0.734	عالي جداً
	جميع الفقرات	4.48	0.523	عالي جداً

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4.2) على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية جداً، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا المحور (4.48) بانحراف معياري (0.523) والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك لما يوجد في جامعة القدس المفتوحة جهة مسئولة عن صيانة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات مؤهلة فنيا للقيام بذلك، وكان متوسط الإجابة على هذا السؤال 4.59 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ولحرص إدارة الجامعة على تطوير شبكة المعلومات والإتصالات باستمرار بمتوسط إجابة 4.57 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ولكون تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستخدمة في الجامعة متطورة بمتوسط إجابة 4.50 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، وسعي إدارة الجامعة على توفير امكانيات لضمان أمن وحماية المعلومات بمتوسط إجابة 4.49 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، ووجود مواكبة للتطورات التكنولوجية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من قبل الإدارة بمتوسط إجابة 4.42 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، وكون الصلاحيات المعطاة لمركز تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الهيكل التنظيمي للجامعة تساعده على القيام بأعماله دون معوقات بمتوسط إجابة 4.42 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، وكذلك سعي إدارة الجامعة على توفير أجهزة وانظمة داعمة للمعلومات والبيانات ضماناً لعدم فقدانها بمتوسط إجابة 4.41 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، وفي توفير الإدارة العليا الدعم المالي لاستخدام تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في الجامعة بمتوسط إجابة 4.39 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وإجمالاً وقعت متوسطات إجابات جميع الأسئلة التسع بين 4.39 و 4.59 وهي متوسطات عالية جداً ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وهذه النتائج تدل على وجود اتفاق بين المبحوثين على واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية جداً. وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود وضوح في وصف وإدراك واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية.

**4.1.1.3 السؤال الثالث:** ما هي التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟  
يمثل الجدول رقم (4.3) إجابات أفراد الدراسة تجاه التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.  
جدول رقم (4.3): التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

#	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
-1	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بإدخالها إلى انظمتها الحالية.	3.93	0.957	عالي
-2	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة التكاليف المالية.	3.59	1.061	عالي
-3	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التغيير في شاغلي بعض الوظائف الإدارية.	3.42	0.928	عالي
-4	محدودية الامكانيات المادية لإدارة الموارد البشرية تؤخر الوفاء بمتطلبات التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.39	1.047	متوسط
-5	تتسع الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	3.26	1.112	متوسط
-6	هناك قلة في الكفاءات (الكوادر) المدربة التي يمكنها التعامل مع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية .	2.88	1.143	متوسط
-7	يوجد مقاومة للتغيير في إدارة الموارد البشرية جزاء التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.87	1.050	متوسط
-8	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى صعوبة المحافظة على امان وسرية المعلومات الشخصية للعاملين.	2.84	1.212	متوسط
-9	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى صعوبة المحافظة على البيانات والملفات بصورة مستمرة.	2.62	1.200	متوسط
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.20</b>	<b>0.813</b>	متوسط

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4.3) على أن التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة متوسطة، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا المحور (3.20) بانحراف معياري (0.813) وهي والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك بأن التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بادخالها إلى أنظمتها الحالية حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على هذه الفقرة 3.93 وهي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، كما يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة التكاليف المالية بمتوسط إجابة 3.59 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، ويؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كذلك إلى التغيير في شاغلي بعض الوظائف الإدارية بمتوسط إجابة 3.42 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، في حين كان هناك انخفاض في متوسط إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأن محدودية الامكانيات المادية لإدارة الموارد البشرية تؤخر الوفاء بمتطلبات التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 3.39 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، ولاتساع الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 3.26 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وبصعوبة المحافظة على البيانات والملفات بصورة مستمرة نتيجة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 2.62 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وكذلك في صعوبة المحافظة على أمان وسرية المعلومات الشخصية للعاملين نتيجة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 2.84 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وكذلك لوجود قلة في الكفاءات (الكوادر) المدربة التي يمكنها التعامل مع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 2.88 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وإجمالاً وقعت متوسطات إجابات 6 أسئلة من مجموع 9 أسئلة بين 2.62 و 3.39 وهي معدلات متوسطة، وهذه النتائج تدل على أن التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ذات قيم متوسطة ضمن المقياس المستخدم في الدراسة من وجهة نظر المبحوثين.

**وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود العديد من التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تواجه إدارة الموارد البشرية، وقد تركزت هذه التحديات في تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك في زيادة التكاليف المالية والمادية عند مواكبة هذا التطور والقيام بالتزاماته، وتركزت أيضاً في التغيير المستمر في الموظفين في بعض الوظائف الإدارية والفنية وقلة الكوادر المدربة، وكذلك تركزت في صعوبة المحافظة على البيانات والملفات وكذلك في صعوبة**

المحافظة على أمان وسرية المعلومات بصورة مستمرة نتيجة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**4.1.1.4-السؤال الرابع:** ما هي استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة؟

يمثل الجدول رقم (4.4) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة باستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (4.4): إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

#	الفقرة	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
<b>استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية</b>				
1	تقوم إدارة الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين والسياسات بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة.	4.33	0.755	عالي جداً
2	تمكن إدارة الجامعة العاملين من تطوير قدراتهم التكنولوجية.	4.20	0.880	عالي
3	هناك تطور مستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة.	4.01	0.931	عالي
4	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم آلية وإلكترونية في مزاولة عملها.	4.37	0.629	عالي جداً
5	تشجع إدارة الموارد البشرية البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.	3.64	1.016	عالي
6	تأخذ إدارة الموارد البشرية عبء تدريب العمالة الفائضة على وظائف أخرى.	3.26	0.985	متوسط
7	تقوم إدارة المورد البشرية بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المستجدات التكنولوجية والإدارية.	3.80	0.880	عالي
8	توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لموظفيها.	3.53	0.986	عالي
9	هناك إتصال وتواصل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات العليا بما يمكنها من مواجهة المشكلات والتحديات بمرونة.	4.13	0.838	عالي
<b>استراتيجية تكوين الموارد البشرية (تحليل الأعمال، تصميم، تخطيط)</b>				
10	تقوم إدارة الموارد البشرية بإدخال أساليب عمل جديدة (مثل العمل المؤقت، العمل عن بعد...)	3.51	0.973	عالي
11	هناك مرونة في توصيف الوظائف لتكون أكثر ملاءمة للمستجدات الإدارية والفنية.	3.91	0.851	عالي
12	تتبنى الجامعة أسلوب الهياكل التنظيمية المرنة بدلاً من الجامدة.	4.04	0.944	عالي
13	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط للمستقبل لمواجهة التحديات المقبلة (خاصة بما يتعلق في التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات).	3.95	0.862	عالي
<b>استراتيجية تكوين الموارد البشرية (اختيار وتوظيف واستقطاب)</b>				
14	تقوم إدارة الجامعة بتطوير سياسات اختيار عالية المستوى للموارد البشرية بما يتلاءم وتحديات العصر.	3.93	0.943	عالي
15	تتبنى إدارة الجامعة سياسة تعيين ذوي الخبرات والكفاءات في إدارة الموارد البشرية.	4.00	0.980	عالي
<b>استراتيجية تقدير مستوى الأداء</b>				
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية معايير علمية وحديثة لقياس أداء العاملين.	3.89	0.932	عالي
<b>استراتيجية علاقات العمل</b>				
17	يتم تقييم البيئة الخارجية للجامعة بما يساعد في مواجهة التحديات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.	3.97	0.765	عالي
<b>استراتيجية كيفية ومسار الترقى</b>				
18	يعتبر تطوير المسار الوظيفي للعاملين جزءاً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	4.05	0.893	عالي
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>3.92</b>	<b>0.706</b>	<b>عالي</b>

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4.4) على اتفاق حول إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة بنسبة عالية، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا المحور (3.92) بانحراف معياري (0.706) وهي قيمة عالية ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، كما بينت الردود على أن جامعة القدس المفتوحة تتبع استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية استراتيجية تكوين الموارد البشرية (تحليل الأعمال، تصميم الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، واختيار وتوظيف واستقطاب الموارد البشرية) واستراتيجية تقدير مستوى الأداء واستراتيجية علاقات العمل واستراتيجية كيفية ومسار الترقى بمستوى إستجابة عالية وعالية جداً، وذلك لما تستخدمه إدارة الموارد البشرية من نظم آلية وإلكترونية في مزاولة عملها حيث بلغ متوسط الإجابة على هذا السؤال 4.37 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، ولما تقوم به إدارة الجامعة من تطوير الأنظمة والقوانين والسياسات بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة بمتوسط إجابة 4.33 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً، وتمكين إدارة الجامعة العاملين من تطوير قدراتهم التكنولوجية بمتوسط إجابة 4.01 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، ووجود إتصال وتواصل بين إدارة الموارد البشرية والادارات العليا بما يمكنها من مواجهة المشكلات والتحديات بمرونة بمتوسط إجابة 4.13 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، ولتبنى الجامعة أسلوب الهياكل التنظيمية المرنة بدلاً من الجامدة بمتوسط إجابة 4.04 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، واعتبار تطوير المسار الوظيفي للعاملين جزءاً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 4.05 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، ووجود تطور مستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة بمتوسط إجابة 4.01 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وفيما يتعلق بأخذ إدارة الموارد البشرية عبء تدريب العمالة الفائضة على وظائف أخرى بمتوسط إجابة 3.26 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، وكذلك بقيام إدارة الموارد البشرية بإدخال أساليب عمل جديدة (مثل العمل المؤقت، العمل عن بعد...) بمتوسط إجابة 3.51 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وفي توفير إدارة الموارد البشرية ببرامج تدريب خاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لموظفيها بمتوسط إجابة 3.53 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وتشجيع إدارة الموارد البشرية البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات المختلفة لإدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 3.64 والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وإجمالاً وقعت متوسطات إجابات 17 سؤالاً من مجموع 18 سؤالاً بين 3.51 و 4.33 وهي متوسطات عالية، وهذه النتائج تدل على وجود اتفاق بنسبة عالية بين المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود العديد من إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وقد تركزت هذه الإستراتيجيات في استراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب والتنمية وفي استراتيجية تكوين الموارد البشرية

(تحليل الأعمال، وتصميم وتخطيط واختيار وتوظيف واستقطاب الموارد البشرية) واستراتيجية تقدير مستوى الأداء واستراتيجية علاقات العمل واستراتيجية كيفية ومسار الترقى وكذلك استراتيجية التعويضات التي تتمثل في استراتيجية الرواتب والأجور واستراتيجية الحوافز المالية واستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية بمستوى عالٍ.

**4.1.1.5 السؤال الخامس** ما هي معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة؟

يمثل الجدول رقم (4.5) إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بمعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

**جدول رقم (4.5):** معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

#	البيان	متوسط الإجابة	الانحراف المعياري	مستوى الإستجابة
1-	هناك ضعف في الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.71	1.153	متوسط
2-	لا يوجد تطوير لسياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.64	1.128	متوسط
3-	هناك عدم إهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .	2.57	1.226	ضعيف
4-	يوجد ضعف في الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.51	1.137	ضعيف
5-	يوجد ضعف في الدعم الفني لمتابعة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.50	1.260	ضعيف
6-	هناك ضعف في التخطيط لأهداف وأعمال إدارة الموارد البشرية بما يوازي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.50	1.137	ضعيف
7-	لا تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام باختيار الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.39	1.120	ضعيف
8-	يوجد ضعف في تطوير السياسات والانظمة التي تتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	2.37	1.044	ضعيف
9-	لا يوجد أسس علمية وحديثة في أعمال إدارة الموارد البشرية.	2.32	1.191	ضعيف
10-	لا يوجد ربط لإدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا.	2.22	1.196	ضعيف
	<b>جميع الفقرات</b>	<b>2.47</b>	<b>0.985</b>	<b>ضعيف</b>

لقد بينت ردود أفراد الدراسة على الأسئلة الواردة في جدول رقم (4.5) وجود معوقات لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة بنسبة ضعيفة، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا المحور (2.47) بانحراف معياري (0.985) وهي قيمة ضعيفة ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، حيث كان ضعف الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر معوقاً لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث بلغ متوسط الإجابة على هذا السؤال 2.71 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، يليه عدم وجود تطوير سياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 2.64 والتي تعبر عن مستوى إستجابة متوسطة، ثم عدم الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 2.57 والتي تعبر عن مستوى إستجابة ضعيفة، ثم وجود ضعف في الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 2.51 والتي تعبر عن مستوى إستجابة ضعيفة، فيما كان عدم وجود ربط لإدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا بمتوسط إجابة 2.22 والتي تعبر عن مستوى إستجابة ضعيفة وعدم وجود أسس علمية وحديثة في أعمال إدارة الموارد البشرية بمتوسط إجابة 2.32 والتي تعبر عن مستوى إستجابة ضعيفة، وعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام باختيار الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط إجابة 2.39 والتي تعبر عن مستوى إستجابة ضعيفة الأقل معوقاً لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وإجمالاً يمكن القول بان المعوقات المذكورة في هذا المحور ضعيفة التأثير في مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع ضرورة عدم تجاهلها في مواجهة التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، حيث ظهر بأن مستوى المعوقات ضعيف من وجهة نظر الباحثين وذلك لوجود مجموعة من التحديات في إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

**وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود عددٍ من معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وقد تركزت هذه المعوقات في ضعف الإمكانيات المادية والمالية للجامعة المخصصة لمتابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك عدم وجود سياسات متطورة للاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية تلائم التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكذلك عدم الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من قبل الكثيرين، وكذلك عدم وجود الوعي الكافي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات**



والإتصالات، وأخيراً عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة لاختيار الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### 4.2 مناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة (إختبار الفرضيات):

**4.2.1 إختبار الفرضية الأولى:** (لا يوجد دور لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة).

\* للإجابة على السؤال السادس من أسئلة الدراسة المتعلق بدور إستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة، تم إجراء إختبار الفرضية الأولى (لا يوجد دور لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة) ونتيجة إختبار الفرضية الأولى تكون إجابة على السؤال السادس.

ولإختبار هذه الفرضية تم احتساب معامل الارتباط بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة، وتشير القيم في جدول رقم (4.6) إلى وجود إرتباط بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة بقيمة (0.186) حسب إختبار معامل إرتباط بيرسون ولكن ليس ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.107)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية بعدم وجود دور لإستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (4.6): معامل الارتباط بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط (بيرسون)	المحاور
0.107	0.186	التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية
		إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة

ومن خلال دراسة معاملات الارتباط بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وبين مجمل محاور الدراسة من خلال جدول رقم (3.7)، يتضح بأن هذه النتيجة غير منطقية وغير منسجمة مع النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل أسئلة الدراسة، لذلك تم إضافة معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير ضابط من خلال معامل الإنحدار (Multiple Regression) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، والتحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع وذلك لتحديد مدى تأثير المعوقات في الحد من دور إستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة، فتبين بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) لمعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك لاستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (4.7): معاملات الإنحدار بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المحور	معامل الإنحدار	مستوى المعنوية
إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة	0.262	0.004
معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية	0.648	0.000
معامل الارتباط المتعدد (R)		67 %
معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square)		43.4 %

وكما يشير الجدول رقم (4.7) إلى قيم معاملات إنحدار المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث بلغت معاملات الإنحدار (0.262، 0.648) للإستراتيجيات والمعوقات على التوالي، وكان مستوى الدلالة للمتغيرين أقل من 0.05 وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  وهذا يعني أنه وبالرغم من أن متوسطات الإجابات على أسئلة الدراسة فيما يخص معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كانت ذات قيمة ضعيفة، إلا أنه تبين أن لها تأثير قوي وذو دلالة إحصائية في زيادة التحديات في التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يقلل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات ولكن لا يلغيه، ويؤكد وجود الارتباط بين التحديات في التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة بقيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ، وإعتماداً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود دور لإستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

وقد بلغ معامل الارتباط المتعدد (R) بين المتغيرات المستقلة (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (التحديات في تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية) 67% مما يعني وجود ارتباط قوي بين هذه المتغيرات، كما بلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) 43.4% مما يعني أن المتغيرين المستقلين

(استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يفسران ما نسبته 43.4% من المتغير التابع (التحديات في تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية)، وهذه نسبة تعتبر مقبولة وذلك لوجود متغيرات أخرى ذات تأثير على المتغير التابع، وبمعنى آخر أن التغير في المتغيرات المستقلة يفسر ما نسبته 43.4% من التغير في المتغير التابع. وأظهرت نتائج حلقة النقاش للمجموعة البؤرية التي أجريت مع موظفي الشؤون الإدارية والموارد البشرية وجود دور لاستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة بنسبة متوسطة الى عالية.

**4.2.2 إختبار الفرضية الثانية:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

ويشير الجدول رقم (4.8) إلى قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) One Way Anova لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمل الفرق:

جدول رقم (4.8): قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة إختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	0.053	0.984	لا يوجد فروق
2	الجنس	0.308	0.580	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	3.296	0.025	يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	4.544	0.006	يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	3.209	0.028	يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.824	0.485	لا يوجد فروق

حيث يبين الجدول رقم (4.8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات الباحثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.025 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (701-900) مما يعني إن الفئات الأعلى راتباً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل راتباً وقد يعزى ذلك إلى ان الفئة الأعلى راتباً هي أيضاً أعلى مؤهلاً وكذلك أعلى منصباً وخبرة في العمل.

كما ويبين الجدول رقم (4.8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.006 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع) مما يعني إن الفئات الأعلى مؤهلاً علمياً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل مؤهلاً علمياً وسبب ذلك واضح في أن مستوى التأهيل العلمي يضيف بالمعرفة العلمية حول إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها.

كما ويبين الجدول رقم (4.8) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المستوى الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.028 وهي أقل من 0.05، وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري) مما يعني إن الفئات الأعلى في المستوى الوظيفي وخصوصاً فئة مدراء الفروع والدوائر تدرك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل في المستوى الوظيفي وسبب ذلك واضح في أن المستوى الوظيفي العالي لديه المعرفة والإطلاع الأكبر من بين المستويات الأخرى حول إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها. فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى وهي العمر والجنس وسنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**4.2.3 إختبار الفرضية الثالثة:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة

القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)).

ويشير الجدول رقم (4.9) إلى قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمل الفرق.

جدول رقم (4.9): قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة إختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	1.906	0.136	لا يوجد فروق
2	الجنس	1.290	0.260	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	2.755	0.049	يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	6.291	0.001	يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	5.023	0.003	يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.050	0.985	لا يوجد فروق

ويبين الجدول رقم (4.9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.049 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (501-700) مما يعني أن الفئات الأعلى راتباً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل راتباً وقد يعزى ذلك إلى أن الفئة الأعلى راتباً هي أيضاً أعلى مؤهلاً وكذلك أعلى منصباً وخبرة في العمل.

كما ويبين الجدول رقم (4.9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.001 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع)

مما يعني أن الفئات الأعلى مؤهلاً علمياً تدرك واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل مؤهلاً علمياً وسبب ذلك واضح في أن مستوى التأهيل العلمي يضيف بالمعرفة العلمية حول إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها.

كما ويبين الجدول رقم (4.9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات الباحثين حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المستوى الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.003 وهي أقل من 0.05، وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع، مساعد إداري أو أكاديمي، رئيس قسم) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري) مما يعني إن الفئات الأعلى في المستوى الوظيفي تدرك واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل في المستوى الوظيفي وسبب ذلك واضح في أن المستوى الوظيفي العالي لديه المعرفة والإطلاع الأكبر من بين المستويات الأخرى حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإدراك أهميتها.

فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  حول واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى وهي العمر والجنس وسنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**4.2.4 إختبار الفرضية الرابعة:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات الباحثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

ويشير الجدول رقم (4.10) إلى قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات الباحثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمل الفرق:

جدول رقم (4.10): قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة إختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	0.373	0.773	لا يوجد فروق
2	الجنس	0.026	0.871	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	0.104	0.958	لا يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	0.048	0.986	لا يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	0.313	0.816	لا يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.630	0.598	لا يوجد فروق

يبين الجدول رقم (4.10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الراتب، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، وبالتالي كان هناك اتفاق حول أهم التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

**4.2.5 إختبار الفرضية الخامسة:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات).

ويشير الجدول رقم (4.11) إلى قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمع الفرق:



جدول رقم (4.11): قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة إختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	0.250	0.861	لا يوجد فروق
2	الجنس	3.841	0.054	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	3.671	0.016	يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	3.044	0.034	يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	4.297	0.008	يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.228	0.877	لا يوجد فروق

ويبين الجدول رقم (4.11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.016 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (701-900) مما يعني أن الفئات الأعلى راتباً تدرك إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل راتباً وقد يعزى ذلك إلى ان الفئة الأعلى راتباً هي أيضاً أعلى مؤهلاً وكذلك أعلى منصباً وخبرة في العمل.

كما ويبين الجدول رقم (4.11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المؤهل العلمي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.034 وهي أقل من 0.05 وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المؤهل العلمي (دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس) مما يعني أن الفئات الأعلى مؤهلاً علمياً تدرك إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل مؤهلاً علمياً وسبب ذلك واضح في أن مستوى التأهيل العلمي يضيفي بالمعرفة العلمية حول إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها.

كما ويبين الجدول رقم (4.11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير المستوى الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لإختبار تحليل التباين الأحادي (F) 0.008 وهي أقل من 0.05، وبإجراء إختبار LSD تبين أن الفروق كانت لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع، مساعد إداري أو أكاديمي) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري) مما يعني إن الفئات الأعلى في المستوى الوظيفي تدرك إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل في المستوى الوظيفي وسبب ذلك واضح في أن المستوى الوظيفي العالي لديه المعرفة والإطلاع الأكبر من بين المستويات الأخرى حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدراك أهميتها.

فيما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى وهي العمر والجنس وسنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

**4.2.6 إختبار الفرضية السادسة:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات).

ويشير الجدول رقم (4.12) إلى قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمل الفرق:

جدول رقم (4.12): قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة إختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	0.191	0.902	لا يوجد فروق
2	الجنس	0.573	0.451	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	0.554	0.647	لا يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	1.430	0.241	لا يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	0.562	0.642	لا يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.783	0.507	لا يوجد فروق

ويبين الجدول رقم (4.12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن جميع المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الراتب، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وبالتالي كان هناك اتفاق حول أهم المعوقات لمواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

**4.2.7 إختبار الفرضية السابعة:** (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)).

\* للإجابة على السؤال السابع من أسئلة الدراسة المتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $\alpha \geq 0.05$  في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات

الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، تم إجراء اختبار الفرضية السابعة (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$ ) في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)) ونتيجة الاختبار تكون إجابة على السؤال السابع.

يشير الجدول رقم (4.13) إلى قيم اختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الشخصية والوظيفية)، مع العلم بأنه تم فحص الفروق لكل متغير ديمغرافي على حدة، والجدول التالي يجمل الفرق:

جدول رقم (4.13): قيم اختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

الرقم	المتغير الديمغرافي	قيمة اختبار F	مستوى المعنوية	القرار
1	العمر بالسنوات	0.136	0.938	لا يوجد فروق
2	الجنس	0.172	0.679	لا يوجد فروق
3	الراتب الأساسي بالدينار الأردني	0.203	0.894	لا يوجد فروق
4	المؤهل العلمي	0.158	0.924	لا يوجد فروق
5	المستوى الوظيفي	0.413	0.744	لا يوجد فروق
6	سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	0.435	0.728	لا يوجد فروق

يشير الجدول رقم (4.13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن جميع المتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، الراتب، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) وبالتالي كان هناك اتفاق حول وجود دور لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

وهذه النتيجة تؤكد كذلك ما ذُكر سابقاً خلال إختبار الفرضية الأولى من وجود دور لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

5.1 النتائج

5.2 الإستنتاجات

5.3 التوصيات

5.4 المقترحات

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 5.1 النتائج

جاءت هذه الدراسة لبيان مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، وقد إجابت الدراسة على أسئلة البحث المتمثلة في السؤال الرئيسي "ما هو دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة"، وتوصلت إلى النتائج التالية:

##### 5.1.1 مناقشة نتائج إختبار أسئلة الدراسة:

- أولاً: مناقشة نتائج إختبار السؤال الأول (ما واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة): أشارت نتائج إختبار هذا السؤال الى ارتفاع قيمة متوسط الإجابة على واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة حيث بلغت 4.14 وهي تعبر عن مستوى إستجابة عالية، وذلك لما فيما يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في متابعة ورصد الحضور والغياب للموظفين إلكترونياً وكذلك برصد ومتابعة أرصدة إجازات الموظفين إلكترونياً، من ضبط عملية الاجور والرواتب والمكافآت حسب سلم الرواتب ولقيامها أيضاً بإجراءات نهاية الخدمة للموظفين حسب قانون الجامعة، وحفظها لسجلات الموظفين في الجامعة بشكل ورقي، ولوجود إتصال وتواصل إلكتروني بين إدارة الموارد البشرية وفروع ودوائر الجامعة المختلفة وذلك بحسب بيانات جدول رقم (4.1) في الفقرات (2،4،8،6،1،10) على التوالي.

● ثانياً: مناقشة نتائج إختبار السؤال الثاني (ما واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة): أشارت نتائج إختبار هذا السؤال الى ارتفاع قيمة متوسط الإجابة على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة حيث بلغت (4.48) والتي تعبر عن مستوى إستجابة عالية جداً ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك لما يوجد في جامعة القدس المفتوحة جهة مسئولة عن صيانة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات مؤهلة فنيا للقيام بذلك، ولحرص إدارة الجامعة على تطوير شبكة المعلومات والإتصالات، ولكون تكنولوجيا المعلومات والإتصالات المستخدمة في الجامعة متطورة، ولسعي إدارة الجامعة على توفير امكانيات لضمان أمن وحماية المعلومات، ولوجود مواكبة للتطورات التكنولوجية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من قبل الإدارة، وكون الصلاحيات المعطاة لمركز تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الهيكل التنظيمي للجامعة تساعده على القيام بأعماله دون وكذلك سعي إدارة الجامعة على توفير أجهزة وانظمة داعمة للمعلومات والبيانات ضماناً لعدم فقدانها، وفي توفير الإدارة العليا الدعم المالي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في الجامعة، حيث وقعت متوسطات إجابات جميع الأسئلة التسع بين (4.39 و 4.59) وهي متوسطات عالية جداً ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، وذلك بحسب بيانات جدول رقم (4.2).

● ثالثاً: مناقشة نتائج إختبار السؤال الثالث (ما هي التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة): أشارت نتائج إختبار هذا السؤال الى متوسط إجابة بلغ (3.2) والذي يعبر عن مستوى إستجابة متوسط ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، حيث أشارت نتائج إختبار هذا السؤال إلى وجود بعض التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة المتمثلة في كون التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات يؤدي إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بادخالها إلى أنظمتها الحالية، كما يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات إلى زيادة التكاليف المالية، ويؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كذلك إلى التغيير في شاغلي بعض الوظائف الإدارية، ولأن محدودية الامكانيات المادية لإدارة الموارد البشرية تؤخر الوفاء بمتطلبات التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وذلك بحسب بيانات جدول رقم (4.3) في الفقرات (1،2،3،4) على التوالي.



- رابعاً: مناقشة نتائج إختبار السؤال الرابع (ما هي إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة): أشارت نتائج إختبار هذا السؤال إلى ارتفاع قيمة متوسط الإجابة على إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة، حيث بلغت قيمة متوسط الإجابة على هذا السؤال (3.92) وهي قيمة عالية ضمن المقياس المستخدم في الدراسة، كما بينت الردود أن جامعة القدس المفتوحة تتبع استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية الاستراتيجية تكوين الموارد البشرية (تحليل الأعمال، تصميم الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، واختيار وتوظيف واستقطاب الموارد البشرية) واستراتيجية تقدير مستوى الأداء واستراتيجية علاقات العمل واستراتيجية كيفية ومسار الترقى بمستوى إستجابة عالية وعالية جداً، وذلك كما أشارت البيانات في جدول رقم (4.4).

- خامساً: مناقشة نتائج إختبار السؤال الخامس (ما هي المعوقات في مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة): أشارت نتائج إختبار هذا السؤال إلى وجود بعض المعوقات في مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة خاصة فيما يتعلق بضعف الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدم وجود تطوير لسياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ثم عدم الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ثم وجود ضعف في الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما أشارت البيانات في جدول رقم (4.5) في الفقرات 1،2،3،4 على التوالي.

### 5.1.2 مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة:

- أولاً: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الأولى: (لا يوجد دور لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة).

تشير نتائج معامل ارتباط بيرسون كما في الجدول رقم (4.6) إلى وجود علاقة إيجابية بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ولكن ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ )، فتم إضافة معوقات مواكبة التطور

في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغير ضابط من خلال معامل إنحدار إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، والتحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، فتبين بأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) لإستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

ويشير الجدول رقم (4.7) إلى قيم معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتؤكد وجود ارتباط بين التحديات في التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة بقيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ )، وإعتماداً على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود دور لإستراتيجيات الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

وكما يشير الجدول رقم (4.7)، فقد بلغ معامل الارتباط المتعدد ( $R$ ) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع 67% مما يعني وجود ارتباط قوي بين هذه المتغيرات، كما بلغ معامل التحديد المعدل ( $\text{Adjusted R Square}$ ) 43.4% مما يعني أن المتغيرين المستقلين (إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ومعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية) يفسران ما نسبته 43.4% من المتغير التابع (التحديات في تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية)، وهذه نسبة تعتبر مقبولة وذلك لوجود متغيرات أخرى ذات تأثير على المتغير التابع، وبمعنى آخر أن التغير في المتغيرات المستقلة يفسر ما نسبته 43.4% من التغير في المتغير التابع.

- ثانياً: مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثانية: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)): أشارت نتائج إختبار الفرضية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي كانت لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (701-900)، وعن متغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع)، وعن متغير المستوى الوظيفي لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري)، وذلك كما يشير الجدول رقم (4.8)، مما يعني أن الفئات الأعلى راتباً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل راتباً، وكذلك الحال بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى.

● **ثالثاً:** مناقشة نتائج إختبار الفرضية الثالثة: ( لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)): أشارت نتائج إختبار الفرضية الثالثة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (501-700)، وعن متغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع)، وعن متغير المستوى الوظيفي لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع، مساعد إداري أو أكاديمي، رئيس قسم) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري)، وذلك كما يشير الجدول رقم (4.9)، مما يعني أن الفئات الأعلى في الراتب تدرك واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل في الراتب، وكذلك الحال بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى. فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى.

● **رابعاً:** مناقشة نتائج إختبار الفرضية الرابعة: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات))، يشير الجدول رقم (4.10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية المذكورة أعلاه.

● خامساً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الخامسة: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)): يبين الجدول رقم (4.11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن متغير الراتب الأساسي لصالح فئة الراتب (أعلى من 900) على حساب فئة الراتب (701-900) وعن متغير المؤهل العلمي لصالح فئة المؤهل العلمي (دكتوراة) على حساب فئة المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع، بكالوريوس) وعن متغير المستوى الوظيفي لصالح فئة المستوى الوظيفي (مدير دائرة/فرع، مساعد إداري أو أكاديمي) على حساب فئة المستوى الوظيفي (موظف إداري)، مما يعني إن الفئات الأعلى في المستوى الوظيفي تدرك إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة أكثر من الفئة الأقل في المستوى الوظيفي، وكذلك الحال بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والراتب، فيما اشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ناتجة عن المتغيرات الديمغرافية الأخرى.

● سادساً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية السادسة: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات))، يشير الجدول رقم (4.12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في إجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية المذكورة أعلاه، كما وأشارت نتائج الإختبار المتعلقة بمعوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بوجود أثر قوي لها في زيادة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يقلل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات.

- سابقاً: مناقشة نتائج إختبار الفرضية السابعة: (لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الراتب الشهري، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)). يشير الجدول رقم (4.13) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$  في إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة ناتجة عن جميع المتغيرات الديمغرافية المذكورة أعلاه.

## 5.2- الاستنتاجات

بناءً على نتائج هذه الدراسة يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

يمثل الجدول رقم (5.1) ملخص نتائج إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بمحاور أداة الدراسة، وبالإعتماد على البيانات فيه يمكن الخروج بالتوصيات الخمس التالية:

جدول رقم (5.1): ملخص نتائج إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بمحاور أداة الدراسة.

الرقم	محور الدراسة	متوسط الإجابة	مستوى الإستجابة
1	واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	4.14	عالي
2	واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة	4.48	عالي جداً
3	التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	3.2	متوسط
4	استراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة	3.92	عالي
5	معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	2.47	ضعيف

5.2.1 أظهرت النتائج - وكما يشير الجدول رقم (5.1)- وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة مما يعني وجود إدراك لدى الموظفين في مجتمع الدراسة حول نظام وأهمية ورسالة إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، وهذا يدل على وضوح رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية للمبحوثين بشكل عام، كما ان الطرق المستخدمة للتعريف بإدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة كافية وتؤدي الغرض منها.

5.2.2 أظهرت النتائج - وكما يشير الجدول رقم (5.1)- وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة، مما يعني وجود إدراك لدى الموظفين في مجتمع الدراسة حول أهمية وإستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة وبذلك يُستنتج أن هذا الإدراك يعني وجود أجواء عامة لدى الموظفين حول أهمية وإستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة مما يعطي مؤشراً إيجابياً بمرونة التعامل مع العاملين في أي إجراء يعينهم قد يتخذ في مواجهة تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.2.3 أظهرت النتائج- وكما يشير الجدول رقم (5.1)- وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول أهم التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة المتمثلة في أن التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤدي إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بإدخالها إلى انظمتها الحالية وكما يؤدي هذا التطور إلى زيادة التكاليف، وإلى التغيير المتوقع في شاغلي بعض الوظائف الإدارية،

ولأن محدودية الامكانيات المادية لإدارة الموارد البشرية تؤخر الوفاء بمتطلبات التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، ولاتساع الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نستنتج من هذا بأن فئة المبحوثين تشعر بوجود هذه التحديات وقد تمس البعض منهم، مما يعني ضرورة العمل من قبل الادارة على مواجهة هذه التحديات من خلال ما تؤدي إليه نتائج إختبار استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

5.2.4 أظهرت النتائج- وكما يشير الجدول رقم (5.1)- وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول دور إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة في مواجهة التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبذلك نستنتج وجود ثقافة عامة لدى المبحوثين ووعي على الطريقة المناسبة لمواجهة التحديات المذكورة في الفقرة السابقة بأهمية دور إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة في مواجهة التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يساعد في نجاح مواجهة التحديات بصورة كافية.

5.2.5 أظهرت النتائج - وكما يشير الجدول رقم (5.1)- وجود اتفاق في إجابات المبحوثين حول أهم معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة، والمتمثلة في ضعف الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات وعدم وجود تطوير لسياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعدم الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووجود ضعف في الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نستنتج من هذا الإجماع وضوح العقبات، والتي قد يعاني منها بعض المبحوثين، التي تواجه مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي وضوح العلاج لها.

5.2.6 تبين وجود قاسم مشترك لصالح الفئات الأعلى للمتغيرات الديمغرافية التالية كما يشير لها جدول رقم (5.2):

جدول رقم (5.2): ملخص نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

محاور الدراسة						
المتغير الديمغرافي	واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة	التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة	معلومات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة
العمر بالسنوات	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
الجنس	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
الراتب الأساسي بالدينار الأردني	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
المؤهل العلمي	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
المستوى الوظيفي	يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
سنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق



5.2.6.1 الفئات الأعلى راتباً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أكثر من الفئات الأدنى راتباً.

5.2.6.2 الفئات الأعلى مؤهلاً علمياً تدرك واقع إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أكثر من الفئات الأدنى مؤهلاً علمياً.

5.2.6.3 الفئات الأعلى في المستوى الوظيفي تدرك واقع إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أكثر من الفئات الأدنى في المستوى الوظيفي.

ومما يلفت النظر بأن المستويات الدنيا من الفئات ذات المتغيرات الديمغرافية (الراتب والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي) لديها ضعف في إدراك واقع إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، نستنتج من ذلك بأن هذه الفئات ينقصها برامج التوعية والتعلم التنظيمي على أهمية هذه الامور.

5.2.7 إن تأثير معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كبير في زيادة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، مما يقلل أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات، نستنتج من ذلك أن لهذه المعوقات تأثير سلبي أكبر من المتوقع -كما دلت عليه نتائج معامل الإنحدار المتعدد في جدول رقم (4.7)- وتحّد من أثر ودور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة هذه التحديات.

### 5.3 التوصيات.

بناءً على الاستنتاجات التي تم الخروج بها من هذه الدراسة يمكن وضع التوصيات التالية:

5.3.1 العمل على الحد من معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال:

5.3.1.1 وضع الخطط والبرامج التي من شأنها تقوية الموارد المالية عن طريق زيادة الإيرادات المحلية وعدم الاعتماد على المنح والمساعدات الخارجية في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.3.1.2 العمل على تطوير سياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.3.1.3 الإهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5.3.1.4 تبني برامج وخطط عملية لرفع الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى العاملين.

5.3.2 العمل على الحد من التحديات البارزة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة من خلال:

5.3.2.1 ضرورة توفير الدعم المادي والبشري الكافيين لإدارة الموارد البشرية لتمكينها من إدخال التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أنظمتها الحالية.

5.3.2.2 عمل دراسات مالية ودراسات جدوى تخص خطط وأهداف ورسالة إدارة الموارد البشرية للدلالة على ضرورة زيادة حصة الموارد البشرية من الميزانية العامة للجامعة.

5.3.2.3 تقديم إحصائيات عن الآثار السلبية لتدوير العاملين بنسبة عالية بين الوظائف لاقتناع الإدارة العليا للميل إلى الثبات في شاغلي الوظائف الإدارية والعمل على تأهيلهم بدلاً من تغييرهم.

5.3.2.4 العمل على تقليص الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال مواكبة التطور الدائم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق تفعيل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإهتمام بالتدريب المهني المستمر وإعتماد سياسة الابتعاث للخارج.

5.3.3 هناك ضرورة لزيادة الإهتمام بتوعية وتحفيز فئات العاملين في المستويات الدنيا من كل من المؤهلات العلمية والمستويات الوظيفية والرواتب الأساسية لرفع إدراكهم بواقع إدارة الموارد البشرية وبواقع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما ظهر لديهم من ضعف في إدراك واقع ومميزات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.

5.3.4 إعادة النظر في توصيف بعض الوظائف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وبالمواصفات والمؤهلات بمن يشغلها، وتركيزها على مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

5.3.5 تبني معايير عالية ومرنة للأداء عند اختيار العاملين سواء في الجامعة أو في إدارة الموارد البشرية لتتمكن من مواكبة التحولات سريعة التغيير.

5.3.6 زيادة الإهتمام باستراتيجيات الموارد البشرية التالية لدورها في مواجهة التحديات التي تواجه جامعة القدس المفتوحة ولما لها من أثر مباشر على اتجاهات ووعي العاملين:

5.3.6.1 إستراتيجية التعلم والتدريب المستمر، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية.

5.3.6.2 إستراتيجية التنمية البشرية ورفع الكفاءات وتطويرها.

5.3.6.3 إستراتيجية مسار الترقية داخل المنظمة، فمن مهام إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، فضلا

عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل.

#### 5.4 مقترحات للباحث

بناءً على النتائج والتوصيات أعلاه يتقدم الباحث بالمقترحات التالية:

أولاً- عمل دراسات خاصة تربط استراتيجيات التدريب والتعليم التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالتحديات المستقبلية التي تواجه الجامعة ومنها تحدي تطور التكنولوجيا، لما تبين من النتائج أن لهذه الاستراتيجيات دور كبير في تعميم وتبني رؤية ورسالة المنظمة على العاملين، الأمر الذي يساهم في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات كافة.

ثانياً- مراجعة وتطوير القوانين والتشريعات والأنظمة والسياسات العامة بخصوص عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف والاستقطاب والمكافآت المادية والمعنوية والحوافز، لجلب واختيار الموظفين المؤهلين القادرين على مواجهة التحديات التكنولوجية المستقبلية المحتملة لجامعة القدس المفتوحة، ومن هذه التحديات عدم قدرة الكثير من الموظفين على الفهم والتعامل مع التقنيات الحديثة، والتطور غير المتجانس في توفر واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حيث البنية المادية والبرمجية سواء داخل الدائرة نفسها، أو بين الدوائر المختلفة داخل المؤسسة، وحاجة إدخال تكنولوجيا المعلومات ومتابعة تطورها المتسارع الى إمكانيات مادية كبيرة تفوق قدرة المؤسسة على مواكبتها، بالإضافة الى التحديات المذكورة سابقاً في صفحة 54.

ثالثاً- إعطاء الإمكانية لإدارة الموارد البشرية في أن تساهم في خلق ميزة تنافسية لجامعة القدس المفتوحة من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية وما يرتبط بها من قضايا تتعلق بالموارد البشرية وذلك عن طريق اقتراح إستراتيجيات ناشئة (التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل) خاصة بجامعة القدس المفتوحة، يمكنها تزويد الجامعة بقدرات مميزة تساعدها في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة ودائمة التغيير.

## المراجع والمصادر

### أولاً: المراجع العربية.

أبو سبت، ص ( 2005 ) : تقييم دور تكنولوجيا المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين.

أحمد، ف (2012): التنمية البشرية وعلاقتها بمجتمع المعلومات: إصدار خاص محكم صادر عن المجلة العربية للإدارة- جامعة الدول العربية.

اسماعيل، ع (2009): اجابات إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والأقتصاد.

أمرع، عبد اللطيف م (2004): تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الإقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية- جامعة ورقلة، الجزائر.

بعزيز، إ (2010) : " الدول العربية ومجتمع المعلومات، التحديات والفرص المتاحة"، المجلة العربية للاتصال والتنمية- الجزائر، 1، صفحة 22-23.

بن نمشة، س (2007): " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية في مدينة الرياض" رسالة دكتوراة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية- السعودية.

جاد الرب، س (2004) : اثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الأعمال الإدارية ( دراسة حالة جهاز شئون السودانيين العاملين بالخارج للفترة 2000 - 2003 ،رسالة ماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

جامعة القدس المفتوحة (1996): إدارة العمليات الإنتاجية

جامعة القدس المفتوحة (2007): مبادئ الإدارة.

جامعة القدس المفتوحة (2009): انظمة المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان

جامعة القدس المفتوحة (2014): دائرة الشؤون الإدارية (رسالة غير منشورة).

حسن، ر (2005): مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية- جمهورية مصر العربية.

حسن، ع (2004) : تكنولوجيا المعلومات وأثرها على الأداء الإداري بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في السودان، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الخزامي، ع (1999): تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الطبعة الأولى، الناشر - مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع، السلسلة الادارة المعاصرة-مصر

الخضر، خ (2009): أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية، بحث غير منشور

درة، ع، الصباغ ز (2008): إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.

دليل جامعة القدس المفتوحة 2013/2014.

الرشيد، ع (2007م): تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الامنية-السعودية.

الزهراني، ص (2004): الإدارة الإلكترونية، معهد الإدارة العامة - كلية علوم الحاسب بجامعة الإمام بن سعود الاسلامية- السعودية

شاندا، أ، كوبر، ش. (2002): إستراتيجية الموارد البشرية ، ترجمه عبدالحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.

العتيبي، ع (2010): اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية ،دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير -الأكاديمية البريطانية العربية للدراسات العليا.

عقيلي، ع (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل-عمان/الاردن.

الغزني، س، الساعدي م (2007): "فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية " مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، ع 45، ص 7-8.

القحطاني، ع (2011): إدارة المعلومات ودورها في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر ضباط مركز وإدارات المعلومات برئاسة الحرس الوطني. بحث مقدم لنيل درجة الماجستير-جامعة نايف العربية للعلوم الامنية-السعودية.

القرودح، ف (غير محدد): اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية داخل ميناء بنغازي البحري - رسالة ماجستير - الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

محمد علي، ع ( 2005 ) : تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية ، بحث مقدم للمؤتمر المعماري الدولي السادس قسم العمارة - كلية الهندسة - جامعة

أسيوط- جمهورية مصر العربية.  
المريسي، ج (2003): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين،الدار الجامعية-جمهورية مصر العربية.  
المري، ي (2009م): دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير-جامعة نايف العربية للعلوم الامنية-السعودية.  
المغربي، ع (2007):المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع-جمهورية مصر العربية.  
نوري، م، وآخرون (2011):تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأهميتها في إقتصاديات الدول العربية لمسايرة تحديات الإقتصاد العالمي الجديد، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف-الجزائر.  
ياسين، س(2006):أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات: الطبعة الأولى- دار المناهج للنشر والتوزيع -عمان/الأردن.

### ثانياً:المراجع الأجنبية.

- Ananthram، S ،Chan،C (2012) :” Challenges and strategies for global human resource executives : perspectives from Canada and the United States
- Antwip، B & Others، (2007): “Human Resource Development Challenges Facing Decentralized Local Governments in Africa: Empirical evidence from Ghana “
- Certo،S،Peter،J (1993) Strategic Mahagement A focus on Process،second edition،Austen Press،Illinois.
- Sabourin،V (2012) : Information technology management practices: A descriptive analysis of the challenges facing information technology managers، University of Québec in Montreal
- Wheelen،T،Hunger،J (2004) Strategic Management and Businuss Policy،Ninth Edition، Pearson/ Prentice-Hall، Upper Saddle River

### ثالثاً: مواقع الإنترنت.

- قنديلجي ع و جنابي ع : ما هو نظام المعلومات المحسوب.
- <http://www.minshawi.com/other/gendelgy.htm>10،.12.201،111:00

- جامعة القدس المفتوحة(2010): حول الجامعة.

-<http://www.qou.edu/homePage/arabic/index.jsp?pagelId=135>،  
10.12.201،111:00

-New Horizon، education: تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

-[http://education2015.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_25.html](http://education2015.blogspot.com/2011/05/blog-post_25.html)  
(25.10.2014)

عيسى، م(2007) : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة.

- <http://www.alukah.net/Culture/0/913/#ixzz2TgJHl6iY> (3/7/2013)

عيسى، م(2012) : كيف تبني إستراتيجية الموارد البشرية ؟  
(12/6/2013)

<http://www.altadreeb.net/articleDetails.php?id=578&issueNo=20>-

اسماعيل،ع(2009): إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

-[www.ao-academy.org/docs/edarat\\_mawarad\\_1512009.doc](http://www.ao-academy.org/docs/edarat_mawarad_1512009.doc)

الكردي، أ(2011): إدارة الموارد البشرية.

[http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/249587-\(2/6/2013\)](http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/249587-(2/6/2013))

الرماني، ز(2010): تقنيات الإتصالات وتنمية الموارد البشرية.

-[http://www.alukah.net/Web/rommany/0/21404/#ixzz2TgPTNr7t-\(3-7-2013\)](http://www.alukah.net/Web/rommany/0/21404/#ixzz2TgPTNr7t-(3-7-2013))

البلخي، م، راوع ن (2005): أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصالات على الأداء.

-[http://www.angelfire.com/al4/m5yemen/resarch-mortada.htm\(3-11-2014\)](http://www.angelfire.com/al4/m5yemen/resarch-mortada.htm(3-11-2014))

- [http://www.hrdiscussion.com/hr9588.html\(9-11-2014\)](http://www.hrdiscussion.com/hr9588.html(9-11-2014))

-الهيكل التنظيمي للموارد البشرية

- [http://hrinlibya.blogspot.co.il\(10-11-2014\)](http://hrinlibya.blogspot.co.il(10-11-2014))



## الملاحق:

### ملحق رقم (3.1) الرسالة المصاحبة للإستبانة:

جامعة القدس  
برنامج الدراسات العليا  
معهد التنمية الريفية المستدامة

الزملاء المحترمون:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

بموجب موافقة ا.د.يونس عمرو المحترم رئيس جامعة القدس المفتوحة على اجراء هذا البحث (مرفقة)، يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم إستبانة لدراسة بعنوان (مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ) لاستكمال متطلبات مقرر "الرسالة " في برنامج الدراسات العليا بجامعة القدس .

ولتحقيق الهدف من البحث صممت الإستبانة المرفقة من جزئين:

١ - الجزء الأول : يشتمل على البيانات الأولية .

٢ - الجزء الثاني : يشتمل على خمسة محاور رئيسة هي:

أ- واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

ب- واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة .

ج- التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

د- إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.

هـ- معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

أملا التكرم بقراءة كل محور وفقراته ، ثم الإجابة بوضع علامة (X) أمام كل فقرة في الحقل

الذي تراه مناسباً ، مع العلم أن مساهمتك في تعبئة الإستبانة بدقة وموضوعية سيكون لها أكبر الأثر في

الحصول على نتائج إيجابية ، وأن البيانات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم ، ، ،

عصام الترتير

الباحث

ملحق رقم (3.2) الإستبانة (أداة الدراسة)

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

"دراسة" بعنوان:

(مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية )

صممت هذه الاستمارة لغرض بحثي لقياس دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة. تتضمن الاستمارة قسمين، يحتوي القسم الأول المعلومات الشخصية الخاصة بك، في حين يحتوي القسم الثاني على (62) عبارة ، تعبر الخانة الأولى (أوافق بشدة) عن الموافقة بشدة على المعلومة المطروحة في العبارة، وتعبر الخانة الأخيرة (لا أوافق بشدة) عن الرفض التام للعبارة المطروحة.

القسم الأول: البيانات الخاصة بالموظف.

يرجى وضع إشارة ( X ) في مربع العبارة التي تنطبق عليك:

1-العمر بالسنوات	20-أقل من 30	30-أقل من 40	40 - أقل من 50	50 فأكثر
2-الجنس	ذكر	أنثى		
3-الراتب الأساسي بالدينار الأردني	300-500	501-700	701-900	أعلى من 900
4-المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
5-المستوى الوظيفي	موظف إداري	رئيس قسم	مساعد إداري أو أكاديمي	مدير دائرة/فرع غير ذلك(حدد) .....
6-سنوات الخبرة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	أقل من 5	5-أقل من 10	10-أقل من 15	15 فأكثر

## القسم الثاني:

المحور الأول: واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة  
يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة المطروحة.

#	البيان	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	تعمل إدارة الموارد البشرية على حفظ سجلات الموظفين في الجامعة بشكل ورقي.					
2-	تقوم إدارة الموارد البشرية بدور متابعة ورصد الحضور والغياب للموظفين إلكترونياً.					
3-	تقوم إدارة الموارد البشرية بالاشراف على عمليات التوظيف (المقابلات، الإختبار، التدريب..).					
4-	تقوم إدارة الموارد البشرية برصد ومتابعة ارصدة اجازات الموظفين إلكترونياً.					
5-	تقوم إدارة الموارد البشرية بعقد دورات تدريبية متخصصة في الموارد البشرية لموظفيها.					
6-	تقوم إدارة الموارد البشرية باجراءات نهاية الخدمة للموظفين حسب قانون الجامعة.					
7-	تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة اجراءات العقوبات الإدارية بحق الموظفين المخالفين لقوانين الجامعة.					
8-	تقوم إدارة الموارد البشرية بضبط عملية الاجور والرواتب والمكافآت حسب سلم الرواتب.					
9-	تقوم إدارة الموارد البشرية بحوسبة كافة أعمالها.					
10-	تسير إدارة الموارد البشرية في أعمالها بناء على تخطيط مسبق.					
11-	هناك إتصال وتواصل إلكتروني بين إدارة الموارد البشرية وفروع ودوائر الجامعة المختلفة.					
12-	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية تحسين أعمالها من خلال معرفة مفهومة و متميزة (التعلم التنظيمي).					
13-	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة التنظيمية للعمل والاستفادة من نتائج التحليل.					
14-	تحرص إدارة الموارد البشرية على تطبيق المفاهيم والنظريات المعاصرة في مجال إدارة العنصر البشري.					
15-	يوجد في إدارة الموارد البشرية جهة او قسم متخصص لتدريب العاملين.					

					تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد طبيعة كل وظيفة داخل الجامعة ووضع شروط من الذي يقوم بهذه الوظيفة " المؤهل العلمي والخبرة العملية "	16-
--	--	--	--	--	---	-----

**المحور الثاني: واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة.**  
**ضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة المطروحة.**

#	البيان	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1	توفر الإدارة العليا الدعم المالي لإستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة.					
-2	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الجامعة متطورة.					
-3	هناك مواكبة للتطورات التكنولوجية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارة.					
-4	يوجد في جامعة القدس المفتوحة جهة مسؤولة عن صيانة وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
-5	الجهة المسؤولة عن صيانة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة مؤهلة فنيا للقيام بذلك.					
-6	تحرص إدارة الجامعة على تطوير شبكة المعلومات والاتصالات باستمرار.					
-7	الصلاحيات المعطاة لمركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيكل التنظيمي للجامعة تساعده على القيام بأعماله دون معوقات.					
-8	تعمل إدارة الجامعة على توفير امكانيات لضمان أمن وحماية المعلومات.					
-9	تعمل إدارة الجامعة على توفير أجهزة وانظمة داعمة للمعلومات والبيانات ضماناً لعدم فقدانها.					

**المحور الثالث: التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.**

**يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة المطروحة.**

#	البيان	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
-1	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تزايد الضغوط على إدارة الموارد البشرية لمواكبة هذه التطورات بادخالها إلى انظمتها الحالية.					
-2	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة التكاليف المالية.					
-3	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى صعوبة المحافظة على البيانات والملفات بصورة مستمرة.					
-4	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى التغيير في شاغلي بعض الوظائف الإدارية.					
-5	محدودية الامكانيات المادية لإدارة الموارد البشرية تؤخر الوفاء بمتطلبات التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
-6	هناك قلة في الكفاءات (الكوادر) المدربة التي يمكنها التعامل مع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية .					
-7	يؤدي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى صعوبة المحافظة على امان وسرية المعلومات الشخصية للعاملين.					
-8	تتسع الفجوة مع الوقت بين إحتياجات إدارة الموارد البشرية والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
-9	يوجد مقاومة للتغيير في إدارة الموارد البشرية جزاء التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					

المحور الرابع: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.  
ضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة المطروحة.

#	البيان	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	تقوم إدارة الجامعة بتطوير الأنظمة والقوانين والسياسات بما يتلاءم مع متطلبات العمل الجديدة.					
2-	تتمكن إدارة الجامعة العاملين من تطوير قدراتهم التكنولوجية.					
3-	تقوم إدارة الجامعة بتطوير سياسات اختيار عالية المستوى للموارد البشرية بما يتلاءم وتحديات العصر.					
4-	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطط للمستقبل لمواجهة التحديات المقبلة(خاصة بما يتعلق في التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات).					
5-	هناك مرونة في توصيف الوظائف لتكون أكثر ملاءمة للمستجدات الإدارية والفنية.					
6-	تتبنى الجامعة أسلوب الهياكل التنظيمية المرنة بدلا من الجامدة.					
7-	تقوم إدارة الموارد البشرية بإدخال أساليب عمل جديدة (مثل العمل المؤقت، العمل عن بعد...)					
8-	توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريب خاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لموظفيها.					
9-	تأخذ إدارة الموارد البشرية عبء تدريب العمالة الفائضة على وظائف أخرى.					
10-	هناك تطور مستمر للموارد البشرية لمواكبة التقنيات الإدارية الحديثة.					
11-	تستخدم إدارة الموارد البشرية نظم آية وإلكترونية في مزولة عملها.					
12-	تشجع إدارة الموارد البشرية البحوث الميدانية التطبيقية للتعرف على المشكلات المختلفة لإدارة الموارد البشرية .					
13-	تعتمد إدارة الموارد البشرية معايير علمية وحديثة لقياس أداء العاملين.					
14-	هناك إتصال وتواصل بين إدارة الموارد البشرية والادارات العليا بما يمكنها من مواجهة المشكلات والتحديات بمرونة.					
15-	تقوم إدارة المورد البشرية بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء المستجدات التكنولوجية والإدارية.					
16-	يتم تقييم البيئة الخارجية للجامعة بما يساعد في مواجهة التحديات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات..					

					17-	تتبنى إدارة الجامعة سياسة تعيين ذوي الخبرات والكفاءات في إدارة الموارد البشرية .
					18-	يعتبر تطوير المسار الوظيفي للعاملين جزءاً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

المحور الخامس: معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.

ضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيك في العبارة المطروحة.

#	البيان	أوافق بشدة	أوافق	أحياناً	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	هناك ضعف في الإمكانيات المادية للجامعة في متابعة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
2-	يوجد ضعف في الدعم الفني لمتابعة وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..					
3-	هناك عدم إهتمام بتطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية .					
4-	يوجد ضعف في الوعي على ضرورة مواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
5-	لا يوجد أسس علمية وحديثة في أعمال إدارة الموارد البشرية .					
6-	يوجد ضعف في تطوير السياسات والانظمة التي تتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
7-	لا يوجد تطوير لسياسات الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم والتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
8-	هناك ضعف في التخطيط لأهداف وأعمال إدارة الموارد البشرية بما يوازي التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
9-	لا يوجد ربط لإدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا.					
10	لا تتوفر الكوادر البشرية المؤهلة للقيام باختيار الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					

أية معوقات أخرى؟ اذكرها من فضلك:

في اعتقادك هل هناك إستراتيجيات أخرى لإدارة الموارد البشرية يمكن تطبيقها في جامعة القدس المفتوحة لمواجهة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ؟

ملاحظات أو تعليقات تود إضافتها؟

عصام الترتير / الباحث

اشكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3.3): المحكمون

#	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	د. ابراهيم خريس	جامعة الزرقاء/الاردين	إدارة أعمال
2	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
3	د. فتح الله غانم	جامعة القدس المفتوحة	إدارة أعمال
4	د. يونس جعفر	جامعة القدس المفتوحة	اقتصاد
5	د. حسين عبد القادر	وزارة الحكم المحلي	إدارة أعمال
6	د. يوسف أبو زر	جامعة القدس المفتوحة	حاسوب
7	د. مجيد منصور	جامعة النجاح الوطنية	تسويق



## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
139	الرسالة المصاحبة للإستبانة .....	3.1
140	الإستبانة (أداة الدراسة) .....	3.2
146	محكمو أداة الدراسة .....	3.3

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
65	عدد العاملين في الجامعة حتى عام 2014 .....	2.1
84	خصائص أفراد الدراسة تبعاً للعمر بالسنوات .....	3.1
85	خصائص أفراد الدراسة تبعاً للجنس .....	3.2
85	خصائص أفراد الدراسة تبعاً للراتب الأساسي بالدينار الأردني .....	3.3
85	خصائص أفراد الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي .....	3.4
86	خصائص أفراد الدراسة تبعاً للمستوى الوظيفي .....	3.5
86	خصائص أفراد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....	3.6
89	معاملات إرتباط فقرات أداة الدراسة مع المجموع الكلي للإستبانة .....	3.7
90	معاملات إرتباط فقرات محاور الدراسة مع المجموع الكلي لكل محور من محاور الإستبانة .....	3.8-أ
91	معاملات إرتباط فقرات محاور الدراسة مع المجموع الكلي لكل محور من محاور الإستبانة .....	3.8-ب
92	معاملات ثبات أداة الدراسة .....	3.9
97	واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة .....	4.1
99	واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جامعة القدس المفتوحة .....	4.2
100	التحديات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواجهها الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة .....	4.3
103	إستراتيجيات الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة .....	4.4
105	معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة .....	4.5

108	معامل الإرتباط بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.....	4.6
109	معاملات الإنحدار بين التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.....	4.7
110	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.....	4.8
112	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة.....	4.9
114	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول التحديات في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.....	4.10
115	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في جامعة القدس المفتوحة.....	4.11
117	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول معوقات مواكبة التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من منظور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.....	4.12
118	قيم إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في جامعة القدس المفتوحة.....	4.13
128	ملخص نتائج إجابات أفراد الدراسة تجاه الأسئلة الخاصة بمحاور أداة الدراسة.....	5.1
130	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي (F) لتحديد الفروق في استجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.....	5.2

## فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
2.1	نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية.....	26
2.2	هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة.....	64
2.3	توزيع العاملين في الجامعة حسب المؤهل العلمي.....	66

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
أ	الاقرار	.....
ب	شكر وعران	.....
ج	التعريفات	.....
هـ	ملخص الدراسة باللغة العربية	.....
ز	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	.....
1	الفصل الأول:	.....
1.1	مقدمة	.....
1.2	اهمية الدراسة	.....
1.3	مبررات الدراسة	.....
1.4	مشكلة الدراسة	.....
1.5	أهداف الدراسة	.....
1.6	أسئلة الدراسة	.....
1.7	فرضيات الدراسة	.....
1.8	محددات الدراسة	.....
1.9	حدود الدراسة	.....
2.0	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	.....
2.1	الإطار النظري	.....
2.1.1	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية وإستراتيجياتها	.....
2.1.1.1	إدارة الموارد البشرية: منظور إستراتيجي	.....
2.1.1.2	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	.....
2.1.1.3	مكانة الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة	.....
2.1.1.4	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة	.....
2.1.1.5	الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية	.....
2.1.1.6	تخطيط الموارد البشرية في ظل التحديات القائمة	.....
2.1.1.6	نظرة جديدة لإدارة الموارد البشرية	.....
2.1.1.7	الإستراتيجية	.....
2.1.1.8	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	.....
2.1.1.9	مكونات عملية إدارة الإستراتيجية	.....

34	2.1.1.10	المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ....
36	2.1.1.11	دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية إستراتيجية .....
37	2.1.1.12	تطوير إستراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية .....
39	2.1.1.13	التدقيق الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .....
42	2.1.2	المبحث الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل الإداري .....
42	2.1.2.1	مفهوم تكنولوجيا المعلومات .....
44	2.1.2.2	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
48	2.1.2.3	متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .....
50	2.1.3	المبحث الثالث: أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطورها على الموارد البشرية وإدارتها.....
53	2.1.3.1	آليات تطوير الموارد البشرية في ظل تحديات تكنولوجيا المعلومات .....
		والإتصالات
54	2.1.3.2	اقتراح إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية العربية .....
56	2.1.3.3	تحديات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
59	2.1.3.4	معوقات التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....
61	2.1.4	المبحث الرابع: نبذة عن جامعة القدس المفتوحة وإدارة الموارد البشرية
61	2.1.4.1	نبذة عن جامعة القدس المفتوحة .....
62	2.1.4.2	نبذة عن دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة .....
67	2.2	الدراسات السابقة .....
67	2.2.1	الدراسات العربية .....
77	2.2.2	الدراسات الأجنبية .....
80	2.3	التعليق على الدراسات السابقة .....
81	2.4	ما يمكن أن تضيفه الدراسة الحالية.....
83	<b>3.0</b>	<b>الفصل الثالث: إجراءات الدراسة</b> .....
83	3.1	منهجية الدراسة .....
83	3.2	مجتمع الدراسة .....
84	3.2.1	خصائص مجتمع الدراسة .....
87	3.3	أساليب جمع البيانات .....
87	3.4	أداة الدراسة .....
88	3.4.1	صدق الأداة .....
92	3.4.2	ثبات الأداة .....

93	..... المعالجة الاحصائية	3.5
95	..... الفصل الرابع: إختبار أسئلة وفرضيات الدراسة	4.0
95	..... مناقشة وتحليل نتائج البيانات المتعلقة بأسئلة الدراسة	4.1
95	..... نتائج أسئلة الدراسة	4.1.1
107	..... مناقشة وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة	4.2
121	..... الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	5.0
121	..... النتائج	5.1
121	..... مناقشة نتائج إختبار أسئلة الدراسة	5.1.1
123	..... مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة	5.1.2
127	..... الاستنتاجات	5.2
132	..... التوصيات	5.3
134	..... مقترحات للباحث	5.4
135	..... قائمة المراجع والمصادر	
135	..... المراجع العربية	
137	..... المراجع الأجنبية	
137	..... مواقع الإنترنت	
147	..... فهرس الملاحق	
147	..... فهرس الجداول	
148	..... فهرس الأشكال	
149	..... فهرس المحتويات	