

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة  
(دراسة حالة شركة المشروبات الوطنية)

نهاية صبحي أحمد عوضات

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2018م

إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة  
دراسة حالة شركة المشروبات الوطنية

إعداد:

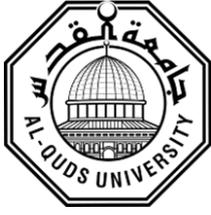
نهاية صبحي أحمد عوضات

بكالوريوس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة/فلسطين

المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة - مسار تنمية الموارد البشرية وبناء المؤسسات من معهد  
التنمية المستدامة / جامعة القدس

1440هـ - 2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج بناء المؤسسات

### إجازة الرسالة

إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة  
(دراسة حالة شركة المشروعات الوطنية)

أسم الطالبة: نهاية صبحي أحمد عوضات  
الرقم الجامعي: (21511114)

المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: (2018/12/4) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم :

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. إبراهيم محمد عوض
2. ممتحننا داخليا: د. نضال درويش
3. ممتحننا خارجيا: د. محمود الجعفري

القدس - فلسطين

1440هـ / 2018م

## الإهداء

يسرني إهداء هذا الجهد المتواضع إلى الشموع المضيئة في حياتي:  
إلى من لا تتسع الكلمات تعبيراً لوصفه، ولا يعطيه اللفظ حقه، من كان الداعم  
الأكبر ومصدر الحب والود والصبر والعطاء والوفاء، الروح التي أحيا بها  
زوجي محمود.

إلى مهجتنا قلبي ونور عيناى أولادى آدم وأحمد حفظهم الله.  
إلى الرمز الشامخ والقلب الكبير، الذي غرس فينا حب الدراسة والطموح، إلى  
من تعلمنا منه تحمل المسؤولية وقوة العزيمة والإصرار على قهر الصعاب، وأن  
التميز والكفاح ثمرة النجاح، إلى والدى الغالى أطال الله فى عمره.  
إلى من منحتنى كل شىء وعلمتنى الحياة، إلى من أرضعتنى الحب والحنان،  
ومصدر البركة والدعاء، إلى من افتقدتها باكراً لتساعدنى فى الصعاب، إلى من  
علمتنى الصمود والصبر والنجاح، إلى روح والدى الطاهرة، تغمدها الله بواسع  
رحمته وأدخلها فسيح جناته.

إلى أخواتى وأخى الذين عشت معهم دفء العائلة، وذقت طعم الحياة بحلاوتها  
ومرارتها، والذين دعمونى بحبهم وتضامنهم معى حفظهم الله من كل مكروه.  
إلى أعلى ما أملك.. إلى من لا يضاهيه رأس مال.. الإنسان الذى يتعلم  
ويتطور.. إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة المتواضعة آملاً أن تكون بارقة  
لدراسات أخرى.

إللكم جميعاً أهدي هذه الرسالة.

نهاية صبحى أحمد عوضات

## إقرار

أنا الموقع أدناه أقر بأنني معد هذه الرسالة، لتقديمها إلى جامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها جاءت نتيجة أبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة علمية لأي جامعة أو معهد آخر.

الاسم: نهاية صبحي أحمد عوضات

التوقيع:.....

التاريخ: 04/ 12 / 2018

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بحمده تدوم النعم، تصديقاً لقوله تعالى في محكم التنزيل، (لِيُنْ شَكْرُكُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ) سورة إبراهيم، الآية 7، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

الحمد لله، الذي يسر لي أمري، وأرشدني إلى روافد العلم والمعرفة، وأعانني على بذل الجهود اللازمة لإتمام هذه الدراسة، كما وأتقدم بالشكر إلى من تعجز كلماتي عن الثناء عليه:

مثل الدكتور الفاضل إبراهيم عوض، الذي أشرف على هذا البحث بنصائحه وتوجيهاته، والذي كان له الفضل في إتمام هذه الرسالة بالصورة التي انتهت إليها، والذي شرفني بالموافقة على الإشراف على الرسالة ومتابعتها، فله مني جزيل الشكر والتقدير والاحترام.

كل الشكر إلى معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وكذلك كل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة والحكم عليها وعلى توجيهاتهم السديدة ونصائحهم العلمية.

ولا يفوتني أن أشكر شركة المشروبات الوطنية، الذي مثلو مجتمع الدراسة، وكل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة.

نهاية صبحي أحمد عوضات

## مصطلحات الدراسة

تبحث هذه الدراسة في موضوع دور إدارة الموارد البشرية لدى شركة المشروبات الوطنية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وقد وردت مفاهيم ومصطلحات تخدم هذه الدراسة، ولهذه المفاهيم والمصطلحات تعريفات نظرية وأخرى إجرائية، وقد تم اعتماد التعريفات الآتية:

**إدارة الموارد البشرية:** أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها (سيملانسكي، 2012).

**تحليل العمل:** عملية دراسة وجمع البيانات والحقائق المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل وشروطه وتقييمه (حمود، الخرشة، 2015).

تقسيم العمل: العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وصفاته وسماته وذلك لزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل الطرق لإنجاز العمل ويستهدف زيادة فعالية الفرد والمنظمة، وأيضاً زيادة الإنتاجية عن طريق الاستخدام الأفضل والأمثل للموارد البشرية (Schuler) كما ورد في (الهالات، 2016).

**التعويضات والمكافآت:** هي الحوافز المالية للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي في نطاق مسؤولياتهم الوظيفية أو هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكلة بها على أكمل وجه عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب أو الأجر والمكافآت وحوافز مادية أخرى (الأشهب، 2015).

**التدريب:** عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار (حمود، الخرشة، 2015).

**تقييم الأداء:** عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر، ويترتب على ذلك، إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج

تدريبية أو قرارات تتعلق بالترقية أو النقل في بعض الأحيان الاستغناء عن الموظف (حسونة، 2011).

**الصحة والسلامة المهنية:** مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات الموارد من التأثيرات الصحية الخطرة الفورية أو بعيدة المدى والتي يمكن أن تتجم عن المخاطر المرتبطة بالعمل أو بيئته أو شروطه من خلال معالجة العوامل البيئية والتقنية والشخصية المؤدية إلى هذه المخاطر وتحسين بيئة العمل وشروطها، بشكل يؤدي إلى تمتع الموارد الدائم بصحة بدنية وعقلية واجتماعية مناسبة (الزبيدي وآخرون، 2016).

**صناعة المعلومات:** عبارة عن دورة نقل المعلومات أو مراحل تدفقها بدءاً من إنتاج الفكرة من المؤلف، ومرورها بمجموعة من العمليات، لحين تلقيها من القارئ (السالم، 2010: 21).

**اقتصاد المعرفة:** الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة، واستخدامها، وتوظيفها، وإبداعها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة، من أجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة، واستخدام العقل البشري ك رأس للمال المعرفي، لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي (الليثي، 2008: 14).

## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في (صناعة المعلومة) في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة لدى شركة المشروبات الوطنية، من خلال التعرف على دور الإدارة العليا للموارد البشرية وقدرتها على توفير سياسات وخطط تنمية تعزز مهارات الموظفين وتنمي الإبداع والابتكار لديهم وبالتالي إكساب الموظفين المهارات اللازمة لصناعة المعلومة، وتزويد شركة المشروبات الوطنية بشكل خاص، والشركات الأخرى بشكل عام بالتوصيات والاقتراحات اللازمة لأصحاب القرار من أجل تسليط الضوء على أوجه القصور (العوامل المؤثرة في صناعة المعلومة).

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستكشافي، ومن أجل تلك الغاية، تم تصميم استبانة للحصول على البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين الإداريين في شركة المشروبات الوطنية البالغ عددهم (100)، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، اشتملت العينة على (70) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة، وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان أهمها: تسهم المتغيرات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية (السياسات والخطط، الإبداع والابتكار، المهارات الأساسية للمورد البشري، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، جودة الخدمات المقدمة) في بناء صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة، بدرجة عالية، مع وجود تفاوت نسبي بين الأدوار والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

كما أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بدرجة مرتفعة، من خلال تشجيعهم على تجريب طرق جديدة تخدم العمل وتهيئة بيئة عمل إبداعية مع توفير كل ما يلزم لذلك، وكذلك أهم التوصيات، قيام إدارة الموارد البشرية بتنفيذ وتطوير آليات التحول لصناعة المعلومة في الشركة كزرمة واحدة متعلقة بتطوير كلاً من الخطط والسياسات، مجالات الإبداع، المهارات الأساسية للمورد البشري، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وجود الخدمات المقدمة، دون إغفال جانب من هذه الجوانب الخمس، كما توصي الدراسة بضرورة توفير دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة لما لذلك من علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى للتحويل لصناعة المعلومة، كما يجب تسهيل الحصول على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها من قبل الموظفين، لما لذلك من تأثير ملحوظ على توحيد الرؤية والرسالة والأهداف وسرعة الاستجابة للتحويل لصناعة المعلومة. كما يجب أن تمارس إدارة الموارد البشرية دورها بتحفيز دائرة تكنولوجيا المعلومات على القيام بتقييم ذاتي دوري لبرامج الشركة مع تقديم كل التسهيلات التي تضمن تحقيق ذلك بجودة وكفاءة عالية.

# **Human resources management and its role in the information industry in the knowledge economy (case study of the National Beverage Company NBC)**

**Prepared by: Nehaya Sobhi Ahmad Awadat**

**Supervisor: Ibrahim Mohammed Awad**

## **Abstract:**

The study aims to explain the role played by Human Resource (HR) Management in Information industry in the knowledge economy of the National Beverage Company by identifying the role of senior management of human resources and its ability to provide policies and development plans that enhance the skills of employees and develop their creativity and innovation. The skills needed for the information industry, the supply of the national beverage company in particular, and other companies in general the recommendations and suggestions necessary for decision makers to highlight the shortcomings (factors affecting the information industry).

For the sake of achieving the objectives of the study, a descriptive method used; a questionnaire was designed to get the necessary data for the study. The sample distributed on the study community made from the administrative staff of the National Beverage Company (NBC). the number of sample (100) made from (70) employees and employees of the study community. After the data collection, the statistical packages for social sciences (SPSS) were treated statistically.

The study reached many important results were the highlighted ones are:

The variables related to the role of human resources management (policies and plans, innovation and innovation, basic human resource skills, IT infrastructure, quality of services provided) contribute to building the information industry to transform the knowledge economy to a high degree with relative disparities between the roles and practices of management HR. The results also showed that human resources management policies and plans are consistent with the Palestinian Labor Law, as well as in the organization of all administrative functions and functions

The results also show that human resource management works to empower employees who have the capacity to create and high quality innovation by promoting them to experiment with new methods, the transformation mechanisms for the information processing in the company as a solo package refers to the development of both the plans and policies, the fields of innovation, the basic skills of the human resource, the information technology infrastructure, The study also recommends the need to provide training courses related to all the functions within the company because of the positive relationship in the development of management and development of staff to the performance of the organization and to be as information processing.

Access to human resources management regulations and knowledge should be facilitated by staff, which has a significant impact on unifying vision, mission, goals and response speed to the transformation of the information industry. HR management should also play its role by motivating the Information Technology Department to carry out periodic self-evaluation of the company's programs, while providing all the facilities that ensure this is achieved with high quality and efficiency.

## الفصل الأول

### 1.1 خلفية الدراسة

منذ أن خلق الله الإنسان وجعله خليفة في الأرض، وبدأ يعمرها، والحضارات تنشأ وتتقدم وتزدهر، وذلك بالإسناد إلى قوله عزّ وجلّ: "ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" (سورة الإسراء: 70). كان العنصر البشري هو المؤثر الرئيسي في تقدم المجتمعات وازدهارها، وهذا ما أكد عليه الإسلام والقرآن الكريم، حيث تتوالى الأدلة لتثبت أن المورد البشري، هو المورد الأهم من بين الموارد الأخرى والتي تقرر مدى تقدم وتفاضل الأمم في ميادين العلم والرفاه، فكلما تميزت نوعية المورد البشري وارتقت كفاءته في الأداء الاقتصادي في مجتمع ما، تعاظمت فرص تطور منشآت المجتمع وازدهارها بين المجتمعات الأخرى (صبح، 2013).

في الآونة الأخيرة، ظهر جلياً أهمية الموارد البشرية كونها تعد حجر الزاوية و القلب النابض لأي منشأة فهي ركن أساسي لاستمرارية المنشأة وتطورها ولتحقيق أهدافها المخطط لها، كما تعد زيادة الكفاءة والفعالية للعناصر البشرية في المنشأة من أهم الأمور التي ستعطي قيمة مضافة لها، وتميزها، وتزيد قدرتها التنافسية على الصعيدين الداخلي والخارجي (Boulding, 1966).

في عالمنا المعاصر وفي ظل وجود اقتصاد المعرفة الذي نعيشه، أصبح استغلال المعلومة هي الذي يميز منشأة عن غيرها، و ينعكس هذا التميز من خلال التطور والازدهار، حيث أن المعلومة هي أداة

هامة تستخدمها المنشأة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدراتها الإبداعية والابتكار المستمر والمتواصل، ومن أجل الوصول إلى قرار سليم يسهم في رفع مستوى الإبداع والتميز للمنشآت، يتطلب الاهتمام بالمعلومات كونها تمثل مخزون هام يمكن الاستفادة منه من أجل بقاء المنشأة على قمة هرم التميز ويزيد من قدرتها التنافسية، فهي تعد بمثابة الشريان الحيوي للحياة المعاصرة إضافةً إلى كونها كم من المعلومات ومخزون ذو قيمة يمتلكه الأفراد والمنشأة، ولا شك أنه للحصول عليها يتوجب على المنشأة القيام باستقطاب أفراد ذات تأهيل عالٍ ولديهم مخزون من المعلومات، ومن ثم العمل على تطوير تلك المعلومات في كافة المجالات العلمية والتأهيلية والتدريبية والتكنولوجية؛ لذا فإن المنشآت الناجحة هي التي تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتطوير وتنمية مواردها البشرية لتمكنهم من قيادة هذه المنشآت وكذلك أيضاً تقوم بالاستفادة من التقنيات المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة بها في رفع كفاءة المورد البشري (السالم، 2005).

انطلاقاً من منظور تحقيق التنمية الاقتصادية في فلسطين وتحقيق الميزة التنافسية بين المنشآت المختلفة، يطلب من هذه المنشآت دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وتحديثه، وإحاقه بركب الحضارة، حيث أنه لتحقيق أهدافه الاستراتيجية لزيائنه ولتحقيق كفاءة عملياته الداخلية تبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في قدرتها على امتلاك المعلومة وصناعتها، وذلك بامتلاك أحدث الأساليب لإدارة القوى البشرية بمهنية وكفاءة عالية من أجل تحقيق خدمات أفضل وبالتالي مساعدتها في تحقيق ميزة تنافسية فضلى بين المنشآت الأخرى (العتيبي، 2010).

على الصعيد الإداري، إن إدارة الموارد البشرية ومتطلباتها الحديثة وتسابق المنشآت على امتلاك المعلومة، هي نتيجة حتمية من النظريات التي حدثت على العالم الاقتصادي الحديث وعصر المعلومات، لذا يتطلب من المنشآت المختلفة الاهتمام بمواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل، وبالتالي يحقق أهداف المنشأة وأهداف الأفراد ومن ثم تلبية رغباتهم وطموحاتهم وتقديمهم، كما تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق متطلبات التميز والإبداع والابتكار والريادة في الأعمال مما أدى إلى جعل إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبرى وذلك نابع من طبيعة هيكل إدارة الموارد البشرية وعملياتها؛ كما أن تطور تقنية وطبيعة المعلومات المطلوبة لكل إدارة موارد بشرية للمنشآت العصرية أدى إلى التغيير في آلية استقطاب المهن والمؤهلات والمهارات التقليدية، فقد أصبحت المؤهلات والمهارات المطلوبة في هذا العصر الحديث والذي يتصف بالسرعة والتقنية التكنولوجية المتقدمة من المواصفات الجديدة التي تتلاءم وتتسجم مع التقدم التكنولوجي والتقنيات الحديثة (Godin, 2006).

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول هذا الموضوع الحيوي لأهميته وقيمه تحديداً؛ وذلك من خلال تسليط الضوء على شركة المشروبات الوطنية كمنشأة فلسطينية كبيرة، من خلال التعرف على أهم المحددات الخاصة حول آلية استخدام المعلومات من قبل إدارة الموارد البشرية وتحديد مدى جدوى الطرق والوسائل المتبعة في صناعة المعلومات واستغلالها لصالح تطوير المنشأة والنهوض بها والتي يمكننا من خلالها تحديد أهم الأسباب والعوائق التكنولوجية التي يمكن أن تواجهها.

## 2.1 مشكلة الدراسة

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة للصناعة المعلوماتية، وتسارع الحصول عليها من قبل المنشآت، إضافة إلى التحديات التي قد تواجهها هذه المنشآت في تعزيز وزيادة رضا المستفيدين، من خلال رفع وتحسين جودة خدماتها، والعمل على رفع مستوى كفاءة وقدرات القوى البشرية لخدمة الزبائن، وتطوير إنتاجها، وتعظيم منفعتها، كل ذلك أسهم في زيادة الحاجة إلى الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الأساسي الإنسان، لذا فإن صناعة المعلومات تعد أحد الأذرع الأساسية في تطوير بيئة العمل وخلق ميزة تنافسية لها (الحسين، 2010).

بناءً عليه، ستسعى هذه الدراسة إلى فحص الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة والحصول عليها من أجل تعظيم المنفعة لشركة المشروبات الوطنية في فلسطين وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

لذلك جاءت الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة؟

## 3.1 أهداف الدراسة

### 1.3.1 الهدف الرئيسي:

ضمن مفهوم التنمية الاقتصادية والبشرية وخلق استدامة اقتصادية فلسطينية، وكذلك أهمية شركة المشروبات الوطنية في فلسطين وبيان دورها في الصناعة المعلوماتية من قبل مواردها البشرية، فإن الموارد البشرية هي أحد أهم ركائز المنشآت في الدولة وحجر الأساس في بناءها، وعليه فإن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمحور حول تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في

صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية وذلك من أجل تقديم مجموعة من المقترحات والحلول لتعزيز دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة. ومن أجل تحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، ستسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

### 2.3.1. الأهداف الفرعية للدراسة:

- تحديد أهم الأدوات التي تستطيع إدارة الموارد البشرية الحصول بها على المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
- التعرف على مدى قدرة المنشآت على الاستثمار في مخزونها من المعلومات من أجل تطوير قدرات القوى البشرية.
- قياس مدى الاهتمام بالمعلومات المفيدة من قبل إدارة الموارد البشرية.
- دراسة مدى أهمية المعلومات على زيادة الإبداع والابتكار.
- التعرف على أهمية المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة في صنع القرارات.

### 4.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية وجود الإنسان الذي خلقه الله تعالى، وميزه عن سائر مخلوقاته بالعلم والمعرفة، وزوده بالطاقات، والقدرات الروحية والبدنية والعقلية، وحثه على استثمارها، كما أظهرت الدراسات السابقة (Boulding 1966; Godin, 2006) أن موضوع البحث من المواضيع الحديثة والمهمة بناءً عليه، تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة لدى شركة المشروبات الوطنية في فلسطين، الأمر الذي يعزز من قدرتها على استثمار تلك المعلومة على تطور المنشأة وتطوير كادرها البشري وتعظيم المنفعة واستحواذها على حصص أكبر من السوق والذي ينعكس على نتائج أعمالها، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأرباح وذلك من خلال زيادة قدرتها التنافسية في استغلال واستثمار مخزونها من المعلومات في تطوير كفاءة القوى البشرية وزيادة فعاليتهم وتربعها على قمة الهرم في الاقتصاد الوطني ومما سبق نرى أن أهمية الدراسة تتبع من جانبين يمكن توضيحهما كما يلي:

#### 1.4.1. الأهمية التطبيقية للدراسة:

- العمل على تقديم مجموعة من المعلومات الجديدة والتوصيات الهامة التي تساعد في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
- السعي لمحاولة تقديم معلومات جديدة تفيد الإدارة العليا وصناع القرار من قبل إدارة الموارد البشرية على الاتجاهات الحديثة في صناعة القرار، وذلك من خلال معرفة آلية الاستفادة من المعلومات والاستفادة مما تقدمه الباحثة من مقترحات وحلول يمكن أن تسهم في ذلك وبالتالي إضافة قيمة للدراسة يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.
- التعرف على جوانب القوة في نظام إدارة الموارد البشرية في شركة المشروبات الوطنية والعمل على معالجة نقاط الضعف وتصحيحها، أما نقاط القوة فتفيد أصحاب القرار في تطوير آليات استغلال المعلومات الاستغلال الأمثل بما يصب في مصلحة المنشأة بالنهاية.

#### 2.4.1. الأهمية العلمية والبحثية:

- في حدود معرفة الباحثة، تبين أن هناك ندرة في الدراسات السابقة في فلسطين التي ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث نتوقع من هذه الدراسة أن تفتح آفاقاً جديدة لمجالات البحث العلمي في صناعة المعلومات التي تساعد في عملية التنمية والتطوير في المؤسسات الفلسطينية المختلفة.
- ترجع أهمية هذه الدراسة لكونها تبحث في موضوع يتسم بالأهمية، فهي تمثل مدى أهمية دور إدارة الموارد البشرية من حيث الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة فهو من أهم دعائم التنمية الاقتصادية.
- تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات الحديثة نسبياً، التي تتناول موضوع تحديد أهمية المعلومات وما له من أثر على تطوير شركة المشروبات الوطنية التي تمثل أحد دعائم بناء الوطن اقتصادياً واجتماعياً.
- تمكين الباحثين والمهتمين في هذا الموضوع من اكتشاف حجم مخزون المجتمع الفلسطيني من المورد البشري ودوره في عملية التنمية الاقتصادية.
- تكوينها قاعدة معلومات لانطلاق عمل دراسات مستقبلية أخرى مشابهة، يمكن أن تحدث مستقبلاً من قبل باحثين آخرين.

## 5.1 دوافع الدراسة

من منطلق السعي الدائم لهذه المنشآت في إحداث تنمية مستدامة، وذلك من خلال استخدام المعلومات بالطريقة الصحيحة والمساعدة على تطورها ونهوضها فإنه يمكن بلورة دوافع الدراسة من خلال النقاط التالية:

- توفير معلومات هامة للباحثين حول دور أهمية إدارة الموارد البشرية وقدرتها على صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وذلك نتيجة لندرة الدراسات حول هذا الموضوع في فلسطين، وكذلك قدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلا.
- حاجة المجتمع الفلسطيني معرفة دور إدارة الموارد البشرية وقدرتها على توظيف المعلومة وتحقيق الاستفادة منها في المنشآت الفلسطينية المختلفة.
- نتوقع من هذه الدراسة أن تكون ذات مردود علمي مثمر في مجال تطوير شركة المشروعات الوطنية وتحسين قدرتها على استثمار المعلومات المتاحة لها.

## 6.1 فرضيات الدراسة

استندت الباحثة في إعدادها لهذا البحث على فرضية رئيسية مفادها يتمثل بمدى أهمية الخطط والسياسات التي تضعها إدارة الموارد البشرية وقدرتها على تعزيز المعلومة وصناعتها في ظل اقتصاد المعرفة، وبالتالي كان لابد من دراسة تحليلية لمحددات صناعة المعلومة من قبل إدارة الموارد البشرية، لمعرفة إذا ما كان لها تأثير على صناعة المعلومة في شركة المشروعات الوطنية.

### 1.6.1 الفرضية الرئيسية:

تسهم إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروعات الوطنية في فلسطين.  
ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة ولتحقيق أهدافها سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- تعزز وجود سياسات وخطط تنمية مستدامة من دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.

- يسهم الإبداع والابتكار في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
- تؤثر مهارات إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
- توفير الخدمات المقدمة للموارد البشرية يعزز من صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
- يشكل وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.

## 7.1 حدود الدراسة

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

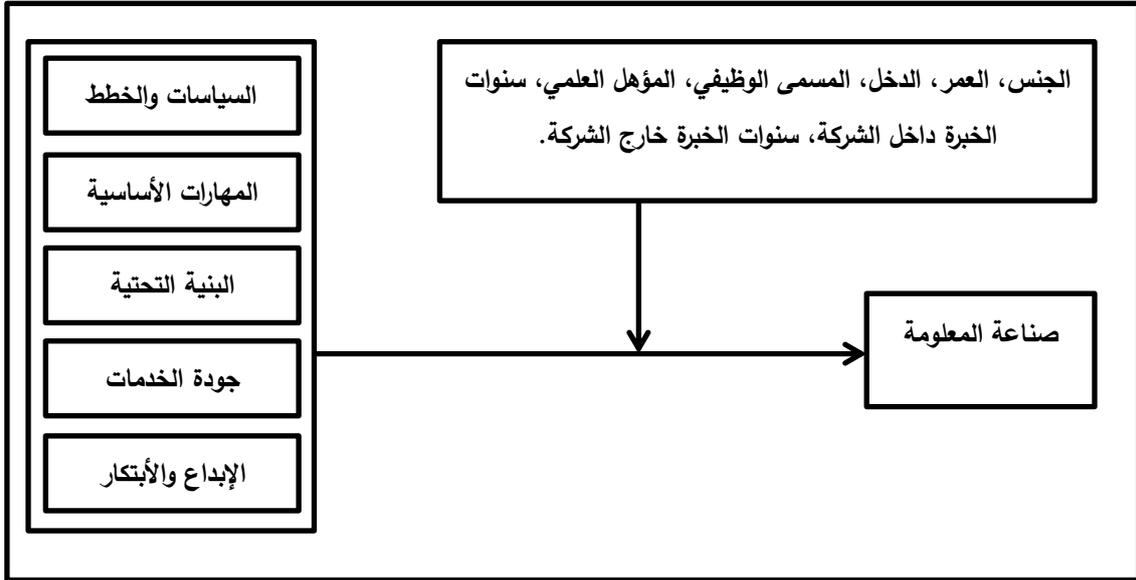
**الحد الموضوعي:** ستقتصر هذه الدراسة على تحليل وفحص دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية.

**الحد المكاني:** شركة المشروبات الوطنية في فلسطين متمثلة بموظفيها الإداريين في كافة أفرعها بالوطن.

**الحد الزمني:** سيتم جمع كافة البيانات ذات العلاقة الوثيقة بهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2018/2019.

- مبررات اختيار شركة المشروبات الوطنية: بعد الزيارات المتعددة والاطلاع على أنظمة الموارد البشرية المتبعة بها تبين مدى قوة هذه الأنظمة مقارنة مع المنشآت الأخرى ومدى توافر البيئة التنافسية من حيث استخدام وسائل التكنولوجيا والمعلومات بالإضافة إلى كون هذه الشركة من كبرى الشركات على مستوى الوطن، وهذا بدوره قد يغني الدراسة بمعلومات قيمة.

## 8.1 نموذج الدراسة:



شكل 1.1: يعكس متغيرات الدراسة.

كما وسيتم عرض متغيرات الدراسة ووصفها بشكل مفصل في الفصل الثالث.

## 9.1 هيكلية الدراسة

تشمل الدراسة خمسة فصول، تتمثل فيما يلي:

الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة، مشكلتها، أهميتها، أهدافها، أسئلتها، ومبرراتها وحدودها.

الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته، والمجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وعينة الدراسة وخصائصها، وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة، وثباتها، ويبين أيضاً التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي سيتم الحصول عليها ثم عرض تلك النتائج، ومناقشتها والإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

الفصل الخامس: يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

لمعرفة ماهية هذه الدراسة لا بد من عرض الإطار النظري لموضوعاتها، يعرض الشكل (1.2) أدناه هذه الموضوعات.



الشكل 2.1: المخطط الهيكلي للإطار النظري

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرض للدراسات السابقة والإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة:

#### 1.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

##### 1.1.2. المقدمة:

حسب العديد من الدراسات السابقة يعد العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج، بل هو قوة الإنتاج الرئيسية وأنه ليس غاية التنمية ومقصدها فحسب، بل هو أدواتها الرئيسية أيضاً، وعليه أثبتت التجارب أن الدول التي تتوفر لديها كفاءات علمية متطورة تحرز تطوراً أسرع من الدول التي لا تمتلك هذه الكفاءات فدول مثل هونج كونج وسنغافورة والهند وماليزيا تمكنت من الاستفادة من الاستثمار في القوى العاملة المتعلمة (نخلة، 2005؛ الهيتي، 2010).

على الصعيد الإداري فإن إدارة الموارد البشرية كوظيفة قد أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، كما أن مفهوم إدارة الموارد البشرية قد اتسع ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل الوظائف وتوصيفها، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب الموارد البشرية واستقطابها، وتحفيز الموارد البشرية،

بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها (عبد الرحمن، 2010).

بناء على ما سبق، تتمحور إدارة الموارد البشرية حول زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد، وبالتالي نجاح المنشأة، كما تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية كونها من العناصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وهذا ما أعطاها بعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة وذلك لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة، فبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أن لها مهمتين أساسيتين الأولى إدارية تشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنشأة وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد، أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين وتخطيط مسارهم الوظيفي وتنتهي بتقديم الحوافز ومراعاة السلامة المهنية ورعاية العاملين (Mathabula, 2004).

## 2.1.2. إدارة الموارد البشرية:

تتعدد التعريفات الموضحة لمفهوم إدارة الموارد البشرية وتتنوع بتنوع الباحثين والكتاب في هذا المجال، حيث مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون، إذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الموارد البشرية التي تتضمن الموارد البشرية العاملين في المنظمة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتطويرهم وتحفيزهم وانتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم (عباس، 2003).

وذكر (ديسلر، 2003) أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، بينما يرى (عبد الرحمن، 2010) هي الإدارة التي تؤمن بأن الافراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتهم، وعرفها (جرادات، 2010) أنها مجموعة من الأنشطة الضرورية الهادفة التي تزود المنظمة بما يلزمها من كوادر مؤهلة من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء.

بناءً عليه، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى أهم الأنشطة الإدارية المتعلقة بتوفير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية والإشراف عليها وتطويرها لغاية تحقيق وتقديم أفضل مستوى أداء يمكن أن يحقق أهداف المنشأة.

### 3.1.2. نشأة الموارد البشرية:

يشكل العنصر البشري محور اهتمام أي منشأة تضع نصب عينها تحقيق أهدافها التي أقيمت من أجلها، حتى أصبح اليوم دائرة للموارد البشرية في معظم الشركات والمؤسسات، حيث نشأت وتطورت إدارة الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بداية الفكر الإداري، ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، التي استمدت أفكارها ومبادئها من حقول كالعلاقات الصناعية، واقتصاد العمل، وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي، وعلم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونة ما أطلق عليه إدارة العاملين، ومن ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية (جواد، 2009).

وعليه، يتضح تأثر نشأة إدارة الموارد البشرية بالعلوم الحياتية المختلفة والتي ساهمت لاحقاً في تكوين مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها وأهدافها.

### 4.1.2. تطور إدارة الموارد البشرية:

جاءت إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث نتيجة العديد من التطورات في علم الإدارة إدارة الموارد البشرية بالذات، حيث يرجع ظهورها إلى قرنين من الزمن تقريباً وذلك كان خلال الثورة الصناعية، حيث ظهرت ضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، وكانت أهم أسباب ظهورها متمثلة فيما يلي (الهيبي، 2010؛ الكلالدة، 2011):

1. ظهور التنظيمات العمالية، مسؤوليتها الحصول على أقصى فائدة للعمال، الأمر الذي أجبر المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
2. زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية كوسائل حديثة للتعامل مع الموارد البشرية.

3. الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.

وعليه، يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية أنها في نمو متزايد نتيجة ظهور أهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، حيث أصبح هناك تحديات يجب أن تتصدى لها المنشآت من خلال مدى قوة إدارة الموارد البشرية.

### 5.1.2. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنشأة بموارد بشرية فعالة، والعمل على تطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، حيث تتحقق أهداف واحتياجات المنشأة من خلال العديد من الأهداف كما جاء في (الهيبي، 2010؛ العتيبي، 2010) والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1. الأهداف التنظيمية:

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، تعد جزء من النظام الأشمل فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

#### 2. الأهداف الاجتماعية:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم مما يتيح الفرصة للمجتمع النمو والتطور، غالباً ما تستجيب إدارة الموارد البشرية لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو في العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستوياتهم المعيشية وتمكينهم من بذل أقصى جهود وطاقات لديهم مقابل هذا الجهد تأمين الحماية للعاملين.

#### 3. الأهداف الوظيفية:

تتحقق من خلال أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة وفقاً لحاجاتها، وإتاحة الفرصة لهم في التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل

التي تمكن العاملين على العمل والتعاون الفعال الذي يزيد من قدراتهم الإنتاجية، ويزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

#### 4. الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، وأيضاً زيادة مساهمة الموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

من الملاحظ، أن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنشأة من خلال تحقيق الأهداف السابقة وذلك لما يصب بالنهاية لتحقيق أهداف المنشأة وتحقيق استمرارية الأداء الفعال لعملها.

### 6.1.2. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

تقوم الموارد البشرية بوجه عام بعدة وظائف، تتكامل فيما بينها، حيث يتم بوساطتها معرفة مدى فاعلية أداء هذه الإدارة، وسوف نتناول الدراسة وظائف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

#### 1.6.1.2. تخطيط الموارد البشرية:

تمثل عملية التخطيط حلقة وصل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة وإدارة الموارد البشرية (جودة، 2010)، إذ أنها محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية محددة تغطي فترة التخطيط (الكلادة، 2011)، كما تعد عملية للتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الاحتياجات في المكان والوقت المناسب، وذلك لتمكين المنظمة من تنفيذ وظائفها بكفاءة وفعالية، بينما تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية بإعداد خطة موارد بشرية تتواءم مع متطلبات التطبيق الفعال للخطة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى جداول الإحلال الوظيفي والتي يقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة المخطط لها، ويتم التقدير من خلال دراسة الغياب والإجازات والإعارات، والترك الدائم والمؤقت المتعلق بالفصل والاستقالة الترقية والنقل والعجز والإصابة والوفاة والتقاعد (الضمور، 2008).

كما أنه لتخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة يمكن تلخيصها على النحو التالي:  
تعمل على مساعدة المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، وبالتالي التخلص من الفائض وسد الفجوات، المساهمة بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين من حيث النقل والترقيات (الكلالدة، 2011)، بالإضافة إلى تهيئة المنظمة لمجابهة أثر التحديات والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تعمل كدليل استرشادي يربط ويوجه عمليات إدارة الموارد البشرية بأهداف المنظمة، يساعد المنظمة على تعظيم استخدامها لمواردها البشرية كافة (الدره والصباغ، 2008).

ونوجز القول، بأن عملية التخطيط للموارد البشرية نشاط لا بد منه تقوم به المنظمة بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية من حيث أعدادها ونوعياتها اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتنفيذ أنشطتها وأعمالها وذلك بوضع خطة مستقبلية من أجل تحقيق كل ذلك في الوقت المناسب.

## 2.6.1.2. تحليل وتصميم العمل:

### - تحليل العمل:

قد تكون عملية تحليل العمل من أهم الخطوات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذها، وذلك من أجل تحقيق الدقة في تقدير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تتطلبها المنظمة لتحقيق غاياتها وأهدافها من خلال تولي هذه الموارد المناصب والوظائف المختلفة وهذا الأمر يفرض على إدارة الموارد البشرية ضرورة الإلمام بمحتوى وظروف جميع وظائف المنظمة ومتطلباتها الجسمية والعقلية، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من حيث شروطها والمعارف المطلوب من الموظف إدراكها، والكيفية والطرق والأساليب التي من خلالها تنجز الأعمال على أكمل وجه، حيث لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية من صياغة وصف واضح لكل ما تتطلبه الوظيفة من إمكانيات ومؤهلات ومعارف ومهارات لتضمن قيام الموظف بتنفيذها بدقة وإتقان، وبما يتلاءم مع مواصفاته التي تتسجم مع طبيعة الوظيفة المعنية، ويعتبر تحليل العمل بمثابة حجر الزاوية من منظور مدراء الموارد البشرية، وذلك لأهمية ومجالات الاستفادة منه في وظائف وأنشطة الموارد البشرية جميعها (الهلالا، 2016)، كما رأى (ديري، 2011)، بأن تحليل العمل هو عملية دراسة وجمع وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات سلطة الوظيفة وأبعادها المختلفة والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها.

ويتضح لنا، أن هذه الوظيفة تعني بدراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات لعمل ما، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل ومحدداته أو شروطه وتقويمه، فهي تشكل أساساً موضوعياً لأسس الاختيار والتعيين وتساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد يعتمد عليه، للابتعاد عن الخلافات والصراعات الناتجة عن عدم تحديد الوظائف تحديداً دقيقاً.

#### - تصميم العمل:

تمثل وظيفة تصميم العمل كما عرفها (الهالات، 2016) بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، والذي يستهدف زيادة فعالية الفرد والمنظمة، وزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريقة لإنجاز العمل وزيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، كما تعني عملية تصميم العمل جميع الأنشطة والفعاليات التي يتم في إطارها تحديد الأهداف والخصائص والواجبات العامة للوظائف كافة التي يشغلها الهيكل التنظيمي لمنظمة ما، ويختلف تصميم العمل عن التحليل في أن التصميم يعطي صورة عامة لجميع ما يرتبط بالوظيفة المعنية من أهداف وواجبات وخصائص أما التحليل فإنه يتناول الجوانب التفصيلية للوظيفة ذاتها (الخرشة، 2015).

كما أن لتصميم العمل ثلاثة مجموعات من العناصر التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تصميم العمل كما نكرها (الهالات، 2016):

- العناصر التنظيمية: وتمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية المهام، بحيث يؤدي ذلك إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول للكفاءة الإنتاجية العالية.
- العناصر السلوكية: وهي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة نفسها والمؤثرة على دافعية العاملين، ومن أهم عناصرها تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية.
- العناصر البيئية: تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في موقع العمل من أهم العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، وأن التغيير في بيئة العمل من حيث نوعية المعدات و إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين ذوي الحاجات الخاصة يؤدي إلى تسهيل أداء هذه الفئة.
- ومن الملاحظ، أن وظيفة تصميم العمل تقوم بدور مهم من خلال توفير عدة عائدات مادية ومهنية خاصة بالمنظمة، كما توفر عائداته حوافز نفسية وسيكولوجية بالنسبة للعاملين، يمكن إيضاحها:
- تقليل النفقات التي تصرف على الطاقة وعلى القوة التشغيلية.

- توفير الوقت اللازم والمناسب لأخذ الراحة واستعادة النشاط من قبل العاملين، وترتيب الأعمال وجدولتها ضمن فترات زمنية منظمة، وتقليل حالات ضغط العمل.
- المرونة في تصميم أوقات العمل، مما يجعل العاملين في إطار من الحرية لتنظيم وتوزيع جهودهم بشكل عادل بين ما يتطلبه العمل وما تتطلبه حاجاتهم الشخصية، وبالتالي رفع من مستوى السلوك والمسؤولية الشخصية للعاملين تجاه كل الواجبات.
- انسجام العمل مع طاقة الموظفين وقدراتهم، الأمر الذي يجعل إنجاز العمل واضحاً خلال الزمن المؤدى به مما يشعر العامل أو الموظف بالرضا عن أداءه.
- يسمح للعاملين الحصول على الأعمال التي يرغبون فيها والتي تتوافق مع طموحاتهم ودوافعهم، الأمر الذي سيؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية في أداء المهام.

كما أشار (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015) إلى عدة مؤشرات يمكن استخدامها في زيادة فاعلية وظيفة تحليل وتصميم العمل من ضمنها:

- حساب كفاءة الموارد البشرية.
- حساب وتحليل تكاليف ونفقات التشغيل والعوائد من الموارد البشرية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لوظيفة تحليل وتصميم العمل.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لوقت العمل.
- مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس رضا الموظفين عن الوظيفة ومهام العمل.

### 3.6.1.2. استقطاب الموارد البشرية:

يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة، وأثناء عملية الاستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية وإثبات كفاءته للعمل مستقبلاً في المنظمة، وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاولة الحصول على شروط أفضل للتعيين من حيث الراتب والامتيازات (جودة، 2016).

ويمكن إجمال مصادر وطرق الاستقطاب كما أشار إليها (الحري، 2014) بمصدرين حيث تلجأ إليهما المؤسسة من أجل استقطاب العنصر البشري.

المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة من المصادر التي تكون من داخل المؤسسة ومن أهمها:

- الترقية من الداخل أي ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظيفة شاغرة وعادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من السابقة.
- النقل تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حال عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم.
- الإعلان الداخلي وذلك بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة.
- الاستفادة من الموظفين السابقين الذين أحالتهم على التقاعد وذلك بالاتصال بهم لمعرفة مدى رغبتهم بالعمل مرة أخرى.

كما يؤكد (الهييتي، 2010) على أنه هناك العديد من المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المنظمات في استقطاب العاملين وتتمثل في:

- الإعلان (وسائل الإعلان) تلجأ المؤسسات الإعلان عن احتياجاتها لملء الوظائف الشاغرة من خلال وسائل المقروءة والمسموعة والمرئية.
- مكاتب التوظيف تلجأ المؤسسات لمكاتب التوظيف التي تستطيع أن تزود المؤسسات بالإعداد والأنواع والمؤهلات المطلوبة.
- الجامعات والكليات ومراكز التدريب.
- النقابات العمالية.

نستنتج مما سبق، أنه لتحقيق مبدأ المنافسة وتكافؤ الفرص أو المساواة في عملية الاختيار كما تنادي به معظم الأنظمة والقوانين، تستدعي الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال عدة وسائل كالتلفاز والراديو والمجلات المتخصصة، لزيادة فرص التزويد بالموظفين والإداريين الأكفاء، فعندما يتم توسيع قاعدة الاستقطاب بمصادرها الداخلية والخارجية تكون نتيجة الحصول على الموظفين الأكفاء لشغل الوظائف متوفرة.

#### 4.6.1.2. الاختيار والتعيين:

يرى (عبد الباقي، 2000) أن وظيفة الاختيار والتعيين تمثل الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين

لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف أيضاً إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، كما أن نشاط الاختيار والتعيين ضروري وذلك لوجود فروقاً بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضاً اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية الجسمانية التي تتطلبها.

كما جاء فيما بعد (رشيد، 2004) وعرف عملية الاختيار بأنها الممارسات التي يتم من خلالها انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة لشغل وظيفة شاغرة فيها، من خلال المفاضلة بين الأفراد المتقدمين على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات يجب أن تتوفر بالمقدمين بناءً على متطلبات الوظيفة الشاغرة، وهي تمكن الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفعالية. ويتضح لنا، أن عملية الاختيار بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم وهي من أهم العمليات في سياسة التوظيف التي تتمثل بوضع الشخص المناسب في مكانه المناسب ومن ثم سهولة تدريبه وتجنب التكاليف العالية التي تتحملها المنظمة في حال تعيين أشخاص غير قادرين على أداء العمل.

#### 5.6.1.2. تعيين الموارد البشرية:

بعد الانتهاء من عملية الاختيار وتحديد الأشخاص المناسبين ضمن الأسس والمواصفات، تأتي الخطوة اللاحقة وهي الأخيرة في عملية التعيين والتي تتضمن أربع نقاط أساسية (السالم، 2002).

- إصدار قرار التعيين، حيث تقوم الجهة المختصة بالمنظمة بإصدار قرار التعيين، بعد انتهاء عملية الاختيار والإنفاق مع المرشح على مقدار الراتب والميزات الأخرى التي سيحصل عليها، ويتم وضع الموظف الجديد تحت التجربة حتى تثبت كفاءته في عمله.
- التهيئة المبدئية، وهي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويمكن تحقيق ذلك من خلال بعض المسائل مثل الكتب والنشرات والزيارات الميدانية لمرافق العمل للتعريف بأماكن العمل.
- التقويم والمتابعة للفرد خلال فترة التجربة، هنا يبقى الموظف خلال فترة التجربة تحت الملاحظة المستمرة والاختبار من قبل المشرف المباشر له، وبعد انتهاء فترة التجربة يقدم مشرفه تقريراً نهائياً يقيم به الموظف ويحدد به مدى كفاءته وملاءمته للوظيفة ويضع تصوراً بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله لعمل آخر أنسب له.
- عملية تثبيت وتمكين الفرد، بعد أن تثبت كفاءة الموظف خلال فترة التجربة ويقدم مشرفه تقرير يفيد بأنه جيد ومناسب للعمل، تنتهي فترة التجربة ويعين بشكل رسمي، وهنا يتم تمكين الفرد

من أداء العمل من خلال منح الصلاحية الكاملة، وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.

- ويظهر مما سبق، أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين متكاملة، وتعد من أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية لأن العنصر البشري هو أساس العملية الإنتاجية وإذا أحسن استقطاب واختيار الموظف وتعيينه وفق أسس الكفاءة والمهارة يضمن إنتاجيته واستمراره في العمل وبالتالي يقلل الكثير من الجهد والتكاليف على المنظمة مما يحقق أهدافها.

### 6.6.1.2. التدريب:

تعد وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، بعد القيام باستقطاب واختيار وتعيين العاملين تأتي مهمة المنظمة بإعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال الموكلة اليهم (عباس، 2010).

يعد التدريب هو الجهد التنظيمي المخطط الذي يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أنه عملية مترابطة الأطراف ويقع على عاتق مسؤولية كل فرد في المنظمة ابتداءً من رأس الهرم الوظيفي الذي يعكس من خلال أسلوبه ورؤيته التي يأمل لتحقيقها، مروراً بالمدراء الذين يلعبون دوراً كبيراً نظراً لقربهم من الموظفين في الحياة العملية اليومية وقدرتهم على طرح الحلول والتأثير في الأداء فالموظفين أنفسهم قادرون على تطوير أدائهم وسد ثغرات الأداء ومحاولة التعلم وتطبيق ما هو جديد في عملهم (الهلال، 2016).

### - أهمية التدريب:

أدى تزايد اعتماد كافة المؤسسات على العنصر البشري في تحقيق أهدافها، إلى تنامي أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في حياة تلك المؤسسات وتطورها، والذي بدوره يتوقف على مدى كفاءة العاملين والمهارات التي يتمتعون بها كمحصلة نهائية لتدريبهم وإعدادهم إعداداً صحيحاً، إذ يعد التدريب الشريان الذي يغذي كفاءة العاملين وينمي مهاراتهم، حيث أن التطوير والتحسين للموارد البشرية يجب أن يكون من خلال مبادرات التدريب المخططة وتحديث ورفع المهارات وتطوير القيادة، ويجب أن يكون في سلم الأولويات للمؤسسات والمنظمات المعاصرة المتجددة لتتمكن من التجاوب مع

البيئة المحيطة والمتغيرة، وتبرز أهمية التدريب من جوانب مهمة هي: (عباس، 2010؛ الضمور، 2008).

1. صفة وميزة للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة.
2. التدريب يحسن من قدرات الأفراد وينمي مهاراتهم، مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.
3. يعمل على تحسين جودة المنتجات وتقديم أفضل خدمة للعملاء.
4. زيادة درجة المنافسة تقتضي المزيد من التدريب للموظفين.

يتضح مما سبق، أن التدريب من الأنشطة الضرورية التي تعود بالنفع والفائدة على الفرد والمنظمة، وذلك من خلال البرامج التدريبية المستمرة التي تسهم وتحسن في أداء العامل المتمثل في اكتساب المهارات والمعارف التي تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الأداء المتميز ويعود على الشركة في تحقيق أهدافها والنجاح.

#### 7.6.1.2. تقييم الأداء:

بعد أن يتم عملية اختيار وتعيين وتدريب للموظفين تنتقل المؤسسات إلى تقييم أداءهم للتعرف على مدى جودة نواتج ومخرجات العمل، ومدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضاً على القصور والضعف ومحاولة علاجه ويساهم تقييم أداء العاملين في تزويد الإدارة ببيانات عن جوانب القوة والضعف في قدرات ومهارات الأفراد وبالتالي فإن نتائج تقييم أداء العاملين تعد مدخلات لعدد من برامج إدارة الموارد البشرية، مثل الترقية والنقل والمكافأة والتدريب والتخطيط القوى العاملة وتخطيط وتنمية المسارات الوظيفية (الضمور، 2008). وأشار (ابو بكر، 2008) إلى أن عملية التقييم أنها العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف.

عند الحديث عن عملية تقييم الأداء لا بد من الإشارة إلى أهم أهداف تقييم الأداء حيث تم ذكرها هنا كما أشار إليها (الدره والصباع، 2008):

- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين، وتحديد درجة الرضى عنه.
- يساعد المسؤولين في الحكم عن مدى اسهام الموارد البشرية بتحقيق أهداف المنظمة، وعن إنجازاتهم الشخصية.
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للموظفين، زيادة رواتب الموظفين أو تخفيضها واقتراح نظام للحوافز.
- الكشف عن قدرات الموظفين واقتراح إمكانية لترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد بالتخطيط للموارد البشرية بالمنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات محددة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
- يعد تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من الموظفين وفق معايير أداء معينة.
- يمثل أداة اتصال بين الموظفين ورؤسائهم، الأمر الذي يساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين.
- تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة.
- يسهم في تزويد مسؤولي الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

نستنتج مما سبق، أن عملية تقييم الأداء هي عملية لقياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، والحكم على قدرته، واستعداده للتقدم وتحمل المسؤولية في المستقبل، فهو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي تمارسها في وقت معين من أجل تحقيق هدف محدد خطت له المنظمة مسبقاً.

#### 8.6.1.2. التعويضات والمكافآت:

وهي تشمل جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة اسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة (الظاهر، 2009).

كما عرفها (الأشهب، 2015) بأنها الحوافز المالية التي تقدم للموظفين مقابل تقديم مستوى وأداء عالي في نطاق مسؤولياتهم الوظيفية أو هي العوامل والمؤثرات التي تثير الفرد ليؤدي الأعمال الموكلة بها

على أكمل وجه وذلك عن طريق إشباع رغباته المادية في فترة زمنية معينة سواء من خلال الرواتب او الأجور والمكافآت وحوافز مادية أخرى.

#### 9.6.1.2. الصحة والسلامة المهنية:

نتيجة لزيادة الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح المنظمة وقدرتها على الاستمرار والنمو في العمل، فقد تزايد الاهتمام ببرامج الصحة والسلامة المهنية كوسيلة للحفاظ على الموارد البشرية المتاحة لديها بأفضل حالة صحية ممكنة، حيث أن هذه البرامج كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والحالة المعنوية للموارد البشرية، وتحسين اتجاهاتهم نحو عملهم ونحو المنظمة، ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالصحة العقلية والنفسية للموارد البشرية، وقد أوضحت العديد من الدراسات أن السبب الرئيسي وراء إصابة الموارد بالأمراض النفسية والعقلية هو القلق والتوتر الناجم عن ظروف وبيئة العمل الغير صحية إلى جانب ظروف العمل الاجتماعية الأخرى (الزبيدي، 2016).

كما أشار (حمود، 2015) أن الصحة والسلامة المهنية هي صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناتجة من حوادث العمل، والحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. كما تظهر أهمية الاهتمام بالصحة والسلامة للمورد البشري من أهمية المورد البشري نفسه في المنظمة باعتباره المورد الأهم للمنظمة حيث يؤثر مدى صحة وسلامة تلك الموارد على رغبتهم وقدرتهم على العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم وعلى إنتاجية المنظمة ككل بالإضافة إلى ارتباط مدى اهتمام وعناية المنظمة بصحة أفرادها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم بشكل مباشر، إضافة إلى دور التشريعات والقوانين الحكومية وتنامي دور نقابات العمال التي تدعو إلى الاهتمام بصحة العاملين وسلامتهم (عبود، 2009).

ومن الملاحظ، أن وظيفة الصحة والسلامة المهنية تقوم بدور هام وحيوي في خدمة المنظمة والمجتمع من خلال الاهتمام بصحة الموظفين والمحافظة عليها لما يصب بالنهاية لخدمة المنظمة من خلال استمرارية عملها وتقديم أفضل الخدمات من قبل موظفين أصحاء مناسبين للعمل.

ويتضح لنا، أن جميع وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظائف ذات أبعاد معرفية ومسلكية وإنمائية وإنسانية متناسقة مكملة لبعضها البعض، تأتي في قمة الهرم الوظيفي، والذي تهدف لإكساب الفرد معارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع ككل، وتساعد في تحسين الأداء الوظيفي والرقى

الاجتماعي وذلك من خلال الاستثمار في الإنسان وليس البنيان وهو ما يعني توفير الموارد البشرية اللازمة للتنمية، ورفع مستوى معارفها وقدراتها ومهاراتها باستمرار.

### 7.1.2. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

نتيجة التغيرات التي حدثت في وقتنا الحاضر في مجال الأعمال المختلفة، وما صاحبها من ظهور تحديات وعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنظمة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات: (عبدالباقي، 2000).

- التشريعات واللوائح الحكومية.
- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
- الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
- تزايد عدد الوظائف الذهنية مع تناقص في الأعمال اليدوية.
- زيادة حجم المنظمات مع تعقيد في علاقات العمل.
- تزايد مسؤولية الموارد البشرية عن الإنتاجية الربحية.
- عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
- زيادة حجم القوة العاملة.
- تزايد ونمو عدد الموظفين المتخصصين.
- العائد والتعويض المادي للموظفين.
- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- تغيير القيم والاتجاهات.
- التغيرات في تركيب القوى العاملة.

بناءً على ما سبق، يمكن تقسيم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إلى عدة تحديات منها اقتصادية، بشرية، وتحديات تكنولوجية وذلك بناءً على المتغيرات المحلية والدولية المختلفة.

## 8.1.2. المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات:

نتيجة دخول التكنولوجيا ودمجها مع إدارة الموارد البشرية وإحداثها لتغيرات جذرية في عالم الأعمال، تغيرت طريقة أداء المهام وإجراءات العمل والمهارات المطلوبة سواء لدى إدارة الموارد البشرية أو لدى أفراد المنظمة (Parry, 2007).

وقد أشار (السلمي، 2001) إلى عدة صفات لا بد توافرها بالمورد البشري المميز وهي:

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم، من خلال التنظيم الغير مسبق وتجانس وتكامل الخبرات والمهارات.
- أن يتوافر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات، لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها.
- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة، فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى الغير قابلة للتنفيذ.
- كما استطاع (زيتون، 2002) أن يلخص المهارات الأساسية اللازمة للفرد العامل حيث يجب أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعلومات والمعرفة إلى سبع مهارات أساسية:
- الإبداع في عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعد المهارات على الوصول إلى حلول جديدة للمشكلات القديمة
- إنتاج منتجات جديدة
- خلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار.
- التفكير الناقد والأفعال (العمل) يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات
- استخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل وإيجاد الحلول وتطبيقها وتقييم النتائج وتطور الحلول تبعاً للمتغيرات ذات العلاقة.
- فهم التدخلات الثقافية أن الإدارة أصبحت اليوم تعمل في عالم منفتح لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري أصبح يمثل أحد أهم خصائص منظمات الأعمال، لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي.
- المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس، حيث على العمال الاعتماد على أنفسهم في اكتساب المهارات المطلوبة وذلك للنجاح في الحياة العملية وتحقيق الأمن الوظيفي.

لذا، واستجابة لتلك التحولات المستمرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فلا بد أن تولي عناية خاصة بالموارد البشري من خلال تعزيز مهاراته البشرية والعمل على تطويرها في ضوء ما تفرضه متطلبات التكنولوجيا الحديثة.

## 2.2 المبحث الثاني: صناعة المعلومة

### 1.2.2.1. مقدمة:

حلت على جبين العالم في الفترة الأخيرة عدة ضربات، كان من أهمها ثورة المعلومات وسهولة تخزينها والتعامل معها حتى صارت قواعد البيانات والمكتبات الإلكترونية تحمل أوعية ضخمة للمعلومات والبيانات، لذلك ظهرت صناعة المعلومات والتي تعد اليوم من أهم المؤشرات الحيوية الدالة على الوعي المعلوماتي لأي دولة، ومقياس لتقدم الأمم من خلال مقدرتها على جمع المعلومات وتنظيمها ومعالجتها وإخراجها بشكل يمكن للفئات المستهدفة الاستفادة منها، من هنا تكمن أهمية المعلومات حيث تعد بمثابة الشريان الحيوي للحياة المعاصرة والتي تساعد على صنع القرار سياسياً واجتماعياً واقتصادياً (السالم، 2005).

بعد انتقال العالم من عصر الزراعة إلى عصر الصناعة حتى وصلنا اليوم لعصر المعلومات، أصبحت المعلومات صناعة شأنها شأن باقي الصناعات، بل أصبحت بمثابة الدعامة الرئيسية لصناعة القرارات حيث عدت المعلومات اليوم عصب المشروعات الاقتصادية في العالم، واحتلت مكانة استراتيجية مهمة في خريطة النمو، من مبدأ كونها وسيلة لتمكين رجال الأعمال والشباب من العولمة في الصناعة والتجارة والطاقة والاستثمار وغيرها والوصول إلى التكاملية والربحية وتحقيق عوائد مجزية منها، كما أصبحت وسيلة لقياس الفجوة بين المنشآت المتطورة والبسيطة من خلال مورد المعلومات القائم على التكنولوجيا وثورة المعلومات والاتصالات، وعليه فإن المعلومات تشكل مورداً مهماً للفرد والمجتمع (العبدالله، 2014).

كما أنه نظراً لانقسام المجتمعات البشرية الآن، انتقل مركز ثقل العالم من الثروة إلى ثورة المعلومات، ومن ثم أصبحت المعلومات والمعرفة هي محور التقدم بعكس الثروة الصناعية التي اعتمدت على الثروة ولا تعني المعلومات الوفيرة شيئاً ذي قيمة في مجتمع لا يحسن استخلاص ما تحتويه هذه المعلومات من مفاهيم وعلاقات.

## 2.2.2. صناعة المعلومات:

تعد صناعة المعلومات من المفاهيم المهمة التي بدأت المنشآت الاهتمام بها، وقد أثرى الباحثون في العلوم المختصة هذا المفهوم بالبحث والدراسة، إضافة إلى اجتهاد عديد من الكتاب والباحثين والمهتمين في موضوع المعلومات وصناعتها ومدى تطورها وآلية الاستفادة منها بدءاً من ظهورها حتى الآن، وعليه، فقد جاءت الدراسات والأدبيات السابقة بجملة من التعريفات لصناعة المعلومات، تتقارب وتتباين أحياناً أخرى، لكن قبل السرد في تعريف صناعة المعلومات سيتم عرض مفهوم المعلومات كالتالي:

المعلومات مشتقة من مادة لغوية ثرية هي (ع ل م)، وتدور معاني مشتقات هذه المادة في نطاق العقل ووظائفه، فمن معاني مشتقات هذه المادة اللغوية، ما يتصل بالعلم أي إدراك طبيعة الأمور، والمعرفة أي القدرة على التمييز والتعليم والتعلم والدراسة والإحاطة واليقين والوعي والإعلام وفي ضوء ذلك، يمكننا القول بأن المعلومات حالة ذهنية، ومن ثم فإنها المورد الذي بدونها لا يمكن للإنسان استثمار أي مورد آخر، وعليه فإن المفهوم الاصطلاحي لكلمة (معلومات) وبما ينسجم مع عصر المعلومات التي نعيشه اليوم، ينص على "أن المعلومات سلعة يتم إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلان والتسوية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة" (راشد، 2017، مرعي والحيلة، 2011).

أما بالنسبة لمفهوم صناعة المعلومات سيتم سرد عدة مفاهيم كما جاءت في الدراسات والأدبيات السابقة كالتالي:

ترى (متولي، 1995) أن مفهوم صناعة المعلومات يشمل جميع النشاطات المتعلقة بإنتاج المعلومات وتجهيز الخدمات، وقد صنفت هذه الصناعة بوصفها أحد مجالات (اقتصاد المعلومات) التي تحدد ملامح المجتمع ما بعد الصناعي، وهي تمثل أحد دعائم الإنتاج الوطني. في حين يشير (العرفج، 1997) إلى أن مفهوم صناعة المعلومة هو أحد جوانب السياسة الوطنية للمعلومات، حيث يرى أن المعلومات تعد في الوقت الراهن ثروة وطنية ذات قيمة ومردود اقتصادي، وتسهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

بينما تشير دراسة (النجار، 2012) إلى أن صناعة المعلومات هي عملية القيام بإنشاء النظم وقواعد البيانات المختلفة، وتطوير البرامج التقنية، وتوظيف التقنية في تقديم خدمات المعلومات المتنوعة

(بحيث تكون مستنده على الحاسب الآلي في إعدادها)، وتبني برامج البحوث والتطوير وبرامج التعليم والتدريب ودعم التأليف والترجمة والطباعة والنشر، ومن ثم تسويق تلك المعلومات بشكل يلبي احتياجات المستفيدين.

وبناءً على ما تقدم، نرى أن صناعة المعلومات تشمل كافة الوسائل التكنولوجية من أجهزة وبرمجيات التي تعمل على توصيل المعلومات بمختلف أشكالها للأفراد والهيئات كافة، بهدف الاستفادة منها في صناعة القرارات وإنشاء قواعد البيانات وتطوير البرمجيات وتقديم خدمات المعلومات المختلفة المعتمدة بطريقة مباشرة على استخدام الحاسبات الآلية، لتصل في النهاية إلى مصدر من مصادر الدخل القومي للبلاد، وبالتالي تؤثر على مستوى الاقتصاد كما يمكن اعتبارها بمثابة الشريان الحيوي للحياة المعاصرة، والدعامة الرئيسية لصنع القرار سياسياً واقتصادياً واجتماعياً.

### 3.2.2. نشأة صناعة المعلومات:

لقد شهد العالم تطوراً ملحوظاً، حيث تحول من المجتمع الزراعي إلى الصناعي ثم التقني، ووصولاً للعالم الرقمي والافتراضي، وكان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في ظهور قطاع صناعة المعلومات حيث أعتبر إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في معظم دول العالم ومن ثم تم التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاديات المعلومات ومن إنتاج السلع إلى إنتاج المعلومات وتسويق خدماتها.

تعد البذرة الأولى لصناعة المعلومات كانت على شكل الكتابة على الألواح والطين ثم لفافات البردي عند الفراعنة، ثم ظهور الورق على يد الصينيون ومع ظهور الطباعة برزت صناعة الكتب والنشر بشكل ملحوظ، ومن ثم تطورت وسائل صناعة المعلومات بفضل تقنية المعلومات والاتصالات وخاصة الحاسوب والإنترنت والتي لها قدرة هائلة على تخزين المعلومات ومعالجتها واسترجاعها والتي ساهمت في تطوير ظهور صناعة المعلومات لذلك يمكن تقسيم صناعة المعلومات إلى ثلاث مراحل (الغريفي، 2008):

## - المرحلة الأولى:

ظهور الهاتف والتليفزيون وبالأخص أجهزة الحاسب الآلي الشخصية، حيث تعتبر هي أول خطوة لصناعة المعلومات لتعزيز التقدم الاجتماعي فهذه مرحلة نقل مباشر للمعلومات في شكلها البسيط، حيث أن صناعة المعلومات لا تزال تركز على جانب الأجهزة المادية.

## - المرحلة الثانية:

النمو السريع للإنترنت أدى إلى الارتفاع السريع لتطور صناعة المعلومات حيث وصلت لقمة التطور بظهور البوابات، محركات البحث، والرسائل الفورية السريعة ويمكن تسمية هذه المرحلة مرحلة الاستحواذ حيث أصبح محتوى المعلومات متنوعاً وتم التركيز على تطور صناعة المعلومات من جانب البرمجيات.

## - المرحلة الثالثة:

تم توجيه صناعة المعلومات إلى إعادة استخدام المعلومات واستخراج المعلومات والبيانات والتطبيقات والتخزين والتجارة الإلكترونية، حيث أن خدمات المعلومات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعد مجرد دور لنشر المعلومات فيتم استخدام الأجهزة وإنتاج البرمجيات لخلق منتج جديد.

ونرى أن تطور صناعة المعلومات مرتبط بتطور احتياجات الإنسان فلولا الرغبة في نقل المعلومات ما ظهرت شبكات الاتصال المختلفة، فصناعة المعلومات هي هدف مثالي للتبادل العادل والحر للمعلومات، وتطور صناعة المعلومات يتطلب تقديم المزيد من الفرص والخدمات المعلوماتية للإنسان من أجل التمتع بمزيد من الحرية والسعادة كما نستنتج أن صناعة المعلومات محورها الأول والأخير هو الإنسان.

## 4.2.2. أهمية صناعة المعلومات من الناحية الاقتصادية:

لقد نال قطاع المعلومات اهتمام كبير، حيث تعتبر صناعة المعلومات نشاطاً اقتصادياً ذا قدر كبير من الأهمية، فهي تعد سلعة استهلاكية كبيرة تدخل في إنتاج كافة المنتجات والخدمات في كثير من دول العالم، كما غدت صناعة المعلومات تعد تجارة جديدة احتلت الصدارة في خيارات الكثير من الدول فنرى الاهتمام الكبير في إعداد الناشئ لهذه الصناعة ونرى توعية عامة للمجتمعات لفهم هذه الصناعة والتعامل معها كما نرى تشجيعاً كبيراً لقطاع الصناعة للاستثمار في هذه الصناعة، وصب الأموال فيها (الحسين، 2010).

وقد أشارت المؤشرات حول أهمية صناعة المعلومات واستخدامها في مجال الإنتاج أنها تنمو على المستوى العالمي بمعدل سنوي 16% مقارنة بنمو إنتاج العالم الكلي بمعدل 2.5%، وهذا يدل على مساهمة هذه الصناعة في زيادة إنتاج العالم وعلى أهميتها المتزايدة في اقتصاديات الإنتاج وفي حياة الإنسان وعلى تزايد استخدام منتجات صناعة المعلومات في القطاع التجاري وفي القطاعات الأخرى، ولقد أصبحت صناعة المعلومات صناعة قائمة بذاتها مع ظهور التكنولوجيا الحديثة التي ساهمت في زيادة وسرعة هذه الصناعة التي أصبحت المورد الرئيسي للدخل وللتوظيف كما برزت كأهم الصناعات الاستراتيجية وبهذا فإن صناعة المعلومات ستكون المورد الأساسي للاقتصاد العالمي (السالم، 2005).

وعليه، واستناداً للأهمية المذكورة سابقاً نرى أن أهمية صناعة المعلومات تتمثل من كونها حجر الزاوية للمجتمع وللمؤسسات المختلفة وذلك من خلال البحث عن المعلومات واكتسابها وتحليلها ومعالجتها بما يصب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وبالتالي تمكينها من حل المشكلات المختلفة واتخاذ القرارات السليمة في بيئة مغزوة بتقنية المعلومات المتجددة و تعزيز قدرتها التنافسية أيضاً في السوق من خلال تطوير أنظمة المؤسسة وما يتعلق بها من كوادرات وأجهزة إضافة إلى تطويع التكنولوجيا المتطورة بما يتناسب مع معطيات المجتمع المحلي ومتطلبات السوق الوطني من حيث قوة العمل والإدارة والقوانين واللوائح الخاصة بالمجتمع والمؤسسة.

## 5.2.2. المقومات الأساسية لصناعة المعلومات:

هناك تفاوت في وجهات النظر تجاه المقومات الأساسية لصناعة المعلومات في أي دولة من الدول، فلا بد من وجود إنسان مؤهلاً للتعايش في عصر المعلومات ووجود عقلية جماعية تشجع التجديد

وترعى وتنمي طاقات الفرد ومؤسسات توفر الإمكانيات والمحاضن للبحث العلمي والنشر المعرفي الواسع وسياسات لتطوير العلوم والتكنولوجيا والتجديد وتشريعات تدفع وتيسر وتكافئ الإبداع وأهله (سعيد، 2004).

أشار (محمد، 2006) أن مقومات تحقيق صناعة المعلومات في المجتمعات النامية تتحدد بصورة مغايرة عن المجتمعات المتقدمة، كون الأولى تفتقد إلى عناصر كثيرة من المقومات وتحتاج إلى جهود أكبر في توفيرها على عكس البلدان المتقدمة التي لديها مرونة أكبر في توفير مقومات تحقيق التغيير، لذا فإن أهم مقومات تحقيق صناعة المعلومات كما يلي:

- **تحديد التوجهات الاستراتيجية:** تحديد مجالات صناعة المعلومات الرقمية، تحديد سياسات وتوجهات تطوير صناعة المعلومات الاقتصادية أو التنموية وأهدافها الرئيسية وتحديد وسائل توفير التمويل والشركاء الأساسيين على المستوى الوطني والإقليمي وأدوارهم.
- **توسيع نطاق السوق (نطاق الطلب ورفع مستوى العرض):** العمل على إيجاد الحاجة لدى المجتمع التي تجعله يقبل على استخدام مخرجات الصناعة المعلوماتية مثل تقديم خدمات المعاملات عبر نظم الإجراءات في بوابات الحكومة الإلكترونية ورفع مستوى العرض من خلال انتهاج سياسة تطوير الإنتاج المعرفي (البحث العلمي، نشر وتبادل المعلومات).
- **تسهيل اقتناء واستخدام التكنولوجيا:** تسهيل اقتناء واستخدام الحاسوب والإنترنت وتوسيع نطاق خدمات الاتصالات الثابتة والخلوية وتوفير مقومات الاتصال عبر النظم الشبكية بسعات وخصائص عالية المستوى.
- **البيئة البرمجية المساندة:** توفير مقومات تحقيق البيئة البرمجية المساندة التي تسهم في تطوير صناعة المحتوى ومن أهمها محركات البحث، الترجمة، والبرمجيات المفتوحة.
- **الكادر البشري** من خلال الاهتمام ببناء كادر بشري مبدع وقادر على الابتكار وتسليحه بالمعارف النوعية التي تحتاجها بيئة العمل الرقمي.
- **البيئة التشريعية:** قوانين حماية الملكية الفكرية وحماية المنتج الصناعي، وقوانين نوعية تهتم بحماية المستهلك، قوانين تنظيم استخدام وإدارة المحتوى على شبكات المعلومات، قوانين توفير بيئة استثمارية جاذبة لصناعة المحتوى.
- **البيئة الاستثمارية:** من خلال إيجاد المناخ الملائم لتشجيع وتسهيل إنشاء شركات لصناعة المعلومات، وتشجيع القروض الصغيرة والمتوسطة لمشروعات صناعة المعلومات والعمل على توفير المقومات التي تحقق تخفيض تكلفة الإنتاج المعلوماتي الرقمي.

- **اللغة والثقافة:** تطوير أدوات الترجمة والتعامل مع اللغة في البيئة الرقمية والعمل على الاهتمام بالمحتوى الثقافي وتوسيع انتشاره وتوفير المقومات البرمجية للتعامل معه.

كما ذكر أنه منذ بداية عقد سبعينات القرن العشرين ظهر انعكاس إيجابي للتوسع في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات على توسيع نطاق خدمات المعلومات، وقد أدى هذا التوسع إلى تحول المعلومات من خدمة خالصة بين أيدي الجميع في مجال للاستثمارات الضخمة، وصناعة مربحة، وكنتيجة لذلك، بدأ البعض يحذر من مخاطر هذا الاتجاه ويعدونه تهديداً لمقومات مجتمع ديمقراطي، على اعتبار أن التدفق الحر للمعلومات يمثل أهم مقومات المشاركة الإيجابية والديمقراطية، كما أن توفير المعلومات وتقديمها لمن يحتاجها والقادرين على استثمارها، هو أسمى أهداف مؤسسات المعلومات (المالكي، 2006).

وبذلك لقد أعقب التحول إلى المجتمع المعلوماتي نقلة حضارية مميزة تركت بصمات واضحة على مسيرة التقدم الإنساني واتسمت بخصائص عديدة من أبرزها، التحول من إنتاج السلع إلى إنتاج الخدمات حيث يشغل الفرد معظم وقته في التعليم والصحة والخدمات الاجتماعية وتحليل وتصميم النظم وبرمجة المعلومات وتجهيزها، يمكن القول أنه إذا كانت صناعة المعلومات كفكرة لها جذور قديمة، فإنها كممارسة ظاهرة حديثة النشأة ولا يوجد ما يمنع أن تصبح صناعة المعلومات من أكبر صناعات العالم تقدماً، فقد ارتبطت بهذه الصناعة مجالات عديدة، تتمثل في إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها واستخدامها (السالم، 2010).

### 3.2 المبحث الثالث: اقتصاد المعرفة

قبل الحديث عن اقتصاد المعرفة نود عرض للمعرفة ومجتمعها، نظراً للعلاقة الوثيقة التي تربط بين هذه المفاهيم فاقتصاد المعرفة والمعرفة مدخلان متكاملان، حيث أنه عند التحول نحو اقتصاد المعرفة لابد من تكوين مجتمع معرفي يوفر له البيئة المناسبة ويدعمه سلمان، (2009).

#### 1.3.2. المعرفة:

منذ القدم لعبت المعرفة دوراً أساسياً في حياة الإنسان، فهي تعتبر خاصية جوهرية من مقوماته، وأداة ضرورية لوجوده وبنظرة عامة في بعض معاجم اللغة العربية نجد أن المعرفة في اللغة هي مصدر

للفعل عرف والعين والراء والفاء أصل صحيح يدل على العلم، وعرفة بمعنى: علمه أي أدرك بتدبر وتفكر من خلال الحواس (الأصفهاني، 1992).

كما تعرف المعرفة بأنها مجموعة من المعاني والمعتقدات والأحكام والمعلومات والحقائق والمفاهيم والتصورات الفكرية في الحقول المختلفة التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة (مرعي والحيلة، 2011).

عطفاً على ما سبق، يمكن تعريف المعرفة بأنها إدراك وفهم ووعي للحقائق بشكل كامل؛ والتعامل معها بطريقة صحيحة ن خلال جمعها وتحليلها وتوظيفها بشكل صحيح، فهي بالنهاية عملية تفاعل بين الإنسان والمواضيع المختلفة بالحياة وهذا التفاعل هو تفاعل سيعطي أكله وثماره.

### 1.1.3.2. أهمية المعرفة:

أدرك الإنسان منذ زمن قيمة المعرفة ومكانتها وأدرك أنها السلاح القوي والفعال والأداة التي تؤدي إلى السيادة والريادة، ومن خلالها سار العقل البشري لينظر في البيئة المحيطة حولة من أجل الكشف عن القوانين، ومن أجل الإبداع والابتكار والاكتشاف من خلال المعرفة الجديدة التي يكتسبها (إسماعيل، 2009).

### 2.1.3.2. خصائص المعرفة:

المعرفة نتاج عمل إنساني، يمتاز بالسمو والرقى حيث منح الله سبحانه وتعالى الإنسان القدرة على التفكير والتدبر والتأمل، فأصبح الإنسان هو صانع المعرفة ومن يتولى توليدها ونشرها بعد ذلك وتتميز المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنسان بعدد من الخصائص والسمات منها فقد ذكر (القرني، 2013):

1. التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة في المرحلة الراهنة، لكن ليس بالضرورة أن تبقى كذلك في مرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
2. التنظيم: فالمعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها، وانقاء الجزء المقصود منها.

3. الشمولية واليقين: فشمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة، بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة ودامغة.
4. الدقة والتجريد: فالدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً، والتجريد هو عملية لاستخراج المعنى وراء مبدأ رياضي ما.
5. البحث عن الأسباب: فالتسبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث، ومعرفة أسباب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

### 3.1.3.2. تصنيفات المعرفة:

سنتناول في هذا البند تصنيفات المعرفة حيث أن المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً، ولا يمكن أن توضع في إطار واحد فهناك معرفة ضمنية وهي التي تشير إلى المعرفة التي تتعلق بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، ومن الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، أي أنها تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، أما المعرفة الظاهرة فتشير إلى المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين (القرني، 2013).

في ضوء ذلك يذكر (نور الدين، 2010) أن المعرفة الظاهرية تشمل:

1. البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقييمها دون أحكام أولية مسبقة.
2. المعلومات: وهي تشمل بيانات تمنح صفة المصادقية، ويتم تقديمها لغرض محدد ويمكن تقديمها في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي والصور والرموز.
3. القدرات: فالمعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها، حيث تتمثل القدرات بطرق الإبداع في تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات، وإذا لم تتوفر القدرات والكفاءات لدى الأفراد، فإنه يمكن القول بأن أحد محاور المعرفة الأساسية مفقود.
4. الاتجاهات: بالإضافة إلى البيانات والمعلومات والقدرات فالمعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، حيث تمثل الاتجاهات أحد المحركات الرئيسية والتي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل

والتصرف، ويشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً من خلال حفز فضول الأفراد وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

#### 4.1.3.2. أهداف المعرفة:

أشار (إسماعيل، 2009)، إلى أن المعرفة لها أهداف متعددة ويمكن حصرها وإبرازها بالأهداف الفرعية التالية:

1. الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة.
2. التنبؤ بما سيكون عليها في المستقبل قبل وقوعه، طالما أن الظاهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها.
3. التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنشآت.
4. التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.

من الملاحظ، أن المعرفة هي دعامة رئيسية من دعائم الأمم، والنهوض بها، فضلاً عن أنها مصدر قوة للمجتمع، وباعث للحراك الفكري والاجتماعي، لذا أصبحت مورداً اقتصادياً مهماً ومصدراً للدخل الوطني وأساساً لتقدم الأمم.

#### 2.3.2. اقتصاد المعرفة:

تتعدد التعريفات الموضحة لمفهوم اقتصاد المعرفة وتتنوع بتنوع الباحثين والكتاب في هذا المجال، حيث تعود بدايات اقتصاد المعرفة إلى الخمسينات على يد الاقتصادي (Machulp) حيث قام بدراسات على إنتاج المعرفة حينما كانت الدراسات تعتمد على أنواع أخرى من المنتجات وقد كان الاهتمام بمنتجات المعرفة ضعيفاً آنذاك، رغم الآراء المتعددة في تعريف اقتصاد المعرفة إلا أنها في جوهرها واحدة، ومن أهم تعريفاته: أنها الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها وإنتاجها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الاستفادة من خدمات معلوماتية ثرية وتطبيقات تقنية متطورة، واستخدام العقل البشري كرأس مال معرفي ثمين وتوظيف البحث العلمي، لإحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه (الخضري، 2004).

كما يحدد باركلي (Barclay, 2002) اقتصاد المعرفة على أنه فهم ودراسة تراكم المعرفة وحوافز الأفراد لاكتشاف وتعلم المعرفة، والحصول على ما يعرفه الآخرون ويعرفه (مؤتمن، 2004) على أنه "إحداث مجموعة من التغيرات الاستراتيجية في طية المحيط المعرفي وتنظيمه ليصبح أكثر انسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات وعالمية المعرفة.

بينما يرى (فاروق، 2005) أنه في ظل التحولات والتغيرات الطارئة لا يوجد فرق بين تعبير اقتصاد المعرفة و الاقتصاد القائم على المعرفة، فكلاهما تشغل المعرفة بكل أشكالها وتجلياتها من تكنولوجيا وبحوث وأعمال ذهنية مساحة أوسع وأكبر من حيث العمق والحجم.

لذا، يمكن القول أن اقتصاد المعرفة يقوم بشكل أساسي على تبني المعرفة وإنتاجها ونشرها واستخدامها كمحرك أساسي للتطور عبر القطاعات الاقتصادية المختلفة وذلك بالاعتماد على رأس المال البشري ويمكن تصنيف مراحل تطور اقتصاد المعرفة إلى ثلاث مراحل:

1. مرحلة التكوين: وفيها كانت المعرفة من أجل المعرفة والتنوير والحكمة، وهذه المرحلة ظهرت في عصر التنوير قبل قيام عصر الثورة الصناعية.
2. مرحلة النمو: وفيها كانت المعرفة منظمة وهادفة، وهي ما تسمى بالمعرفة التطبيقية، والتي تميز بها عصر الثورة الصناعية.
3. مرحلة النضج: وفيها أصبح تطبيق المعرفة من أجل المعرفة ذاتها، ولمعرفة كيف يمكن تطبيقها في أفضل صورة لتحقيق أهداف محددة، وتميز بها عصر المعرفة، وهذه المرحلة هي مرحلة ذبوع اقتصاد المعرفة وهيمنتته على الاقتصاد العالمي (القرني، 2013).

### 1.2.3.2. أهمية اقتصاد المعرفة:

يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار وإيجاد منتجات فكرية لم تكن تعرفها الأسواق من قبل ولا توجد حواجز للدخول إليها بل هو اقتصاد مفتوح، فمن يملك المعرفة هو المتقدم والمتفوق (سلمان، 2009).

وتأتي أهمية اقتصاد المعرفة من خلال الدور الذي تؤديه مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته وما تفرزه من تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، والتي يجري توليدها بشكل متزايد ومتسارع (خلف، 2008)

وبالتالي يمكن تحديد أهمية اقتصاد المعرفة في الفوائد التي يجنيها كما ذكرها (الصافي، 2010) كالتالي:

1. يساعد على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها في المجالات كلها دون حدود على المدى البعيد.
2. يحقق التبادل الإلكتروني ويحدث التغيير في الوظائف القديمة ويستحدث وظائف جديدة.
3. يساعد المنشآت على التطور والإبداع، والاستجابة لاحتياجات المستهلك.
4. يحقق اقتصاد المعرفة النواتج التعليمية المرغوبة والجوهرية.
5. يؤثر في تحديد درجة النمو وطبيعة الإنتاج واتجاهات التوظيف للمهن المطلوبة، والمهارات التي يجب توافرها.

### 2.2.3.2. خصائص عصر اقتصاد المعرفة:

يتميز عصر اقتصاد المعرفة بأن المعرفة تشكل أهم المكونات التي يتضمنها أي عمل أو نشاط وخاصة ما يتصلب الاقتصاد والمجتمع والثقافة، وكافة الأنشطة الإنسانية الأخرى والتي أصبحت معتمدة على توافر كم هائل من المعرفة والمعلومات وحينما تقال وصف المعرفة على مجتمع فهذا يعني أن النشاطات المعرفية هي مركز التميز المطلوب في هذا المجتمع ويشير (الصفار، 2016) إلى عدد من خصائص اقتصاد المعرفة منها:

أولاً: الانفجار المعرفي: يعيش العالم انفجاراً معرفياً غير مسبوق، وأصبح التراكم المعرفي يتزايد يوماً بعد يوم.

ثانياً: التسارع: فالتغير يعد سنة الكون وقانون الوجود الأبرز، والتغير في فجر التاريخ كان بطيئاً وغير ملحوظ أما الآن فهو يتميز ويتسم بتزايد واستمراره السريعة.

ثالثاً: التطور التكنولوجي: تقتم التكنولوجيا المجتمعات من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات جديدة، والمعرفة والمعلومات اللازمة لإنتاجها أكثر كثافة، وتتطلب ارتفاعاً متزايداً للقدرات البشرية من علماء ومطورين.

رابعاً: انهيار الفواصل الجغرافية والتنافس في نفس الوقت فلم تعد هناك حدود زمنية أو مكانية توفير الخدمات والمنتجات، وأصبح الناس في تنافس مفتوح في الفاعلية والوقت.

خامسا: ارتفاع المكونات المعرفية وتضائل المكونات المادية: حيث تتميز المنتجات الجديدة بتوظيف كثيف للمعلومات والمعارف وتتضاءل قيمة المكونات المادية ويعود السبب إلى قيمة المكون المعرفي في المنتج، وارتفاع تكلفة البحث والتطوير اللازمة لتوفير منتجات جديدة.

### 3.2.3.2. ركائز اقتصاد المعرفة:

يستند اقتصاد المعرفة في أساسه على أربعة ركائز، وهي على النحو التالي:

- الابتكار: نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
- التعليم: وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات أن توفر اليد العاملة الماهرة والإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلاً عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة.
- البنية التحتية: المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفه مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية.
- الحاكمية الرشيدة: والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل هذه السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ( Boulding, 1966).

### 4.2.3.2. متطلبات اقتصاد المعرفة:

إن اقتصاد المعرفة بداية من تكوين شبكة كثيفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع الاعتماد على البحث العلمي الموجه لخدمة التنمية، بالإضافة إلى العقول الماهرة المزودة بمؤهلات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي ظل توجه المنشآت الخاصة نحو اقتصاد المعرفة فإنه يلزم:

- الاستعداد الرقمي والذي يعني إيصال خدمات الاتصالات لجميع الأطراف في جميع أنحاء النظام المؤسسي.
- الإدارة الإلكترونية والتي تهدف إلى بناء مجتمع رقمي لا ورقي.
- التعليم الإلكتروني لرفع القدرات التنافسية لقوة العمل المؤسسية.

- وبناءً على ما ذكر، نرى أن أساس بناء اقتصاد المعرفة هو توافر أنظمة تكنولوجيا معلومات واتصالات متطورة وتوظيفها توظيفاً متموياً.

### 5.2.3.2. عناصر اقتصاد المعرفة:

يتشكل اقتصاد المعرفة من مجموعة من العناصر الأساسية والمتكاملة والمتراصة، والتي تدعمه وتثبت وجوده كإقتصاد قوي، والتي يمكن إجمالها فيما يلي (المبسلي، 2011):

- توافر بنية تحتية مجتمعية داعمة للتطور والإبداع.
- قوة بشرية مؤيدة، فالمجتمع أكبر قادة داعمة لاقتصاد المعرفة، وهو المستهلك لهذه المعرفة وهو المستفيد من ثمراتها.
- تهيئة رأس المال البشري القادر على صناعة المعرفة، وامتلاك القدرة على التساؤل والربط والتحليل والابتكار والتطوير والتركيب والتصميم.
- توظيف منظومة فاعلة للبحث العلمي والتطوير إضافة إلى الربط الإلكتروني الواسع الانتشار، وسهولة الوصول إلى الإنترنت لأفراد المجتمع جميعهم.
- نشر ثقافة المجتمع المتعلم (فكرياً وتطبيقاً) في مختلف المؤسسات المجتمعية الرسمية والخاصة.
- يستنتج مماشق، أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، لأنه على عكس أغلب الموارد الاقتصادية يأخذ قيمته من ازدياد الممارسة والاستخدام، كما أنه يعتمد على الاستثمار بالموارد البشرية على اعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي، ويعتبر عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية.

### 6.2.3.2. أبعاد اقتصاد المعرفة:

هناك عدة أبعاد لاقتصاد المعرفة كما ذكرها (أبو حلاوة، 2009) كالتالي:

أولاً: البعد الاقتصادي تعتبر المعلومة هي السلعة والمصدر الرئيسي للقيمة المضافة، وإيجاد فرص العمل وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أن المجتمع الذي ينتج المعلومة ويستعملها في مختلف شرايين اقتصاده ونشاطاته المختلفة يستطيع أن ينافس ويفرض نفسه.

ثانياً: البعد التكنولوجي إذ أن اقتصاد المعرفة يعني انتشار وسيادة التكنولوجيا وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، وهذا يعني ضرورة الاهتمام بالوسائط المعلوماتية، وتكييفها وتطويعها حسب الظروف الموضوعية لكل مجتمع.

ثالثاً: البعد الاجتماعي إذ يعني الاقتصاد سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع، وزيادة مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات، وأهميتها ودورها في الحياة اليومية للإنسان.

رابعاً: البعد الثقافي وذلك يعني الاقتصاد المعرفي يعطي أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حرية التفكير والإبداع، والعدالة في توزيع العلم والمعرفة، كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

مما سبق يستنتج، أن اقتصاد المعرفة لا يقتصر على إنتاج المعلومة وتداولها فحسب، بل يحتاج إلى ثقافة نقيم وتحترم من ينتج المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح، مما يتطلب إيجاد محيط اجتماعي وثقافي وسياسي يؤمن بالمعرفة ويؤمن بدورها في كافة مناحي الحياة.

ويرى (العمرى، 2004) أن هناك مهارات واجب توافرها بالعناصر البشرية لأي منشأة تتوجه نحو اقتصاد المعرفة حتى تمكنهم من توظيفها في الحياة والتكيف مع مجتمع اقتصاد المعرفة ومواكبة مستجداته وتقنياته الحديثة وتحدياته، حيث تقسم المهارات الى:

- مهارات أساسية، وتشمل القراءة، الكتابة، العمليات الحسابية، العمليات الأساسية لتشغيل الحاسوب.
- مهارات الاتصال، وتشمل التعبير الشفوي، الكتابة، مهارات التقديم لغايات الحوار والتفاوض، الإقناع، التأثير والاستشارة.
- مهارات التفكير، وتشمل مهارات معرفية مثل: التحليل، حل المشكلات، تقييم المواقف والاقتراحات وتوظيفها، اتخاذ القرارات، مهارات فوق معرفية مثل: الضبط والتوجيه.
- مهارات العمل الجماعي، وتشمل: التعاون مع الآخرين، العمل مع الفريق.

### 7.2.3.2. العلاقة التفاعلية بين اقتصاد المعرفة وصناعة المعلومات:

لقد باتت المعلومات مورداً أساسياً من الموارد الاقتصادية وهو مورد استراتيجي جديد مكمل للموارد الطبيعية، حيث أن المعلومات وصناعتها في عصرنا الراهن هي العنصر الأساسي في النمو الاقتصادي (الهاشمي، 2007).

كما نرى، أن عملية صناعة المعلومات بما يتخللها من إنتاج للمعلومات وتجميعها وتجهيزها تعتبر نشاطاً اقتصادياً كبيراً للعديد من دول العالم، فنجد أن المعلومات سلعة استهلاكية كبيرة ومن المدخلات في إنتاج كافة المنتجات والخدمات، لذا هذا التحول إلى العمل في حقل المعلومات تتبعه فكرة العمل عن بعد، وهو ما يؤدي إلى ظهور طبقة أو فئة مهنية جديدة لها وزنها في فئة العاملين في المعلومات (الهاشمي، 2007).

وعرفت فئة العاملون في المعلومات بأنهم العمال الذين يملكون المعرفة ويبتكرون الأفكار وينقلونها إلكترونياً على شكل منتجات غير ملموسة أو غير مادية، وهؤلاء يمكنهم النفاذ في أي وقت إلى كميات غير محدودة من المعلومات التي تشكل المواد الأولية لخلق المعرفة (الليثي، 2008).

وإذا نظرنا إلى المنظور العالمي لصناعة المعلومات نجد أنها قدرت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1955 بأنها تمثل 25% من إجمالي الناتج القومي فيها هذه النسبة تقدر بثلاثة أضعاف ما كانت تمثله عام 1900 وبحلول عام 1965 أصبحت صناعة المعلومات تمثل ثلث الناتج القومي فيها أي أن كل دولار ينفق أو يكسب في الاقتصاد الأمريكي من اقتصاد السلع إلى اقتصاد المعلومات المبني على نظم المعلومات (العتيبي، 2010).

لذا، لابد من الاستثمار الصحيح للمورد الأساسي وهو المعلومة من خلال عمليات إنتاجها، تجميعها، توظيفها واستثمارها بالشكل المناسب لتتحقق عملية صناعة للمعلومات وبالتالي تحقيق اقتصاد المعرفة.

### 8.2.3.2. تأثير اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية:

على اعتبار أن جودة الموارد البشرية تشكل العامل الرئيسي الذي يقف خلف الإبداعات والاختراعات والنواتج الفكرية والتكنولوجية عموماً، فإنه من الأسس العامة التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة بناء قوة

العمل والموارد البشرية وتدريبها والوصول بها إلى مستويات عالية من المهارة، فيلاحظ أن طبيعة الوظيفة والعمل قد تغيرا عما كان عليه الحال في عصر الصناعة فبعد أن كانت الحالة تتطلب طالب الخدمة إلى مؤدي الخدمة في مكتبة أو جامعته أو عيادته، غدا بالإمكان الحصول على الخدمات من خلال أساسه (اتصل ولا تنتقل)، لذا قد تغير المفهوم التقليدي للعمل أو الوظيفة (أبو حلاوة، 2007)، بينما ذكر (حميض، 2007) أن النمو الاقتصادي لا يعتمد فقط على حجم القوى العاملة، بل يعتمد على نوعية هذه القوى التي يعبر عنها بالكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمنظمات ومدى مساهمتهم برفع مستوى التنمية للمنظمة.

كما أشار (حامد، 2002)، إلى تحديد المقومات الأساسية للربط بين اقتصاد المعرفة ومنظمات الأعمال كالتالي:

1. الاستثمار في تكنولوجيا صناعة المعلومات والأصول المعرفية البشرية كأحد ركائز اقتصاد المعرفة.
2. إقامة مركز موحد (بوابة إلكترونية) لتيسير الخدمات الحكومية.
3. إقامة بنية أساسية للأعمال الإلكترونية للتحويل نحو اقتصاد المعرفة.
4. نظم معلومات الأعمال والتجارة الإلكترونية ركيزة أساسية لاقتصاد المعرفة.
5. نظم المعلومات الذكية.
6. الأودية التكنولوجية والمدن والقرى الذكية كأحد آليات انطلاق الصناعات الواعدة.
7. ومن الملاحظ، أن التطور في مجال التقنيات الحديثة والعولمة والأحداث العالمية أدى إلى تحول في نوع المهارات المطلوبة من العاملين في المهن المختلفة، لذا أصبحت المهن تتطلب مهارات معرفية وتقنية عالية وتوجه الشركات نحو اللامركزية.

يستنتج مما سبق، أنه من أجل الوصول لاقتصاد المعرفة لابد من توافر المعلومة والعمل على صناعتها من خلال استغلالها وتوظيفها بالشكل الصحيح لخلق وتعزيز القيمة والثروة المعلوماتية، فهي تخلق موارد إنتاجية جديدة تعد مدخلات لاقتصاد المعرفة وأهم عناصر إنتاجية مقارنة بالعناصر الإنتاجية المادية الأخرى، لذا لا بد من توافر بيئة مغزوة بالمعرفة والمعلومة الصحيحة حتى نستطيع بناء اقتصاد معرفة صحيح.

### 3.3.2. شركة المشروبات الوطنية:

#### 1.3.3.2. نبذة عن شركة المشروبات الوطنية:

على شكل استثمار فلسطيني واعد، أسس رجال أعمال فلسطينيون شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/كابى عام 1998 كشركة مساهمة خصوصية محدودة، تعمل في قطاع المشروبات والأغذية في فلسطين، وتحوز على رخصة صناعة العصائر والمياه المعدنية والمشروبات الغازية من شركة كوكاكولا العالمية، وبجودة عالية وفق أحدث تكنولوجيا التصنيع في العالم، وبأيدي وعقول فلسطينية قادرة وكفوة، استطاعت شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/كابى من ذلك الحين النجاح في اعتبارها الشركة الأولى والأكبر في مجالها في السوق الفلسطينية من خلال فتح فرص عمل للمئات من الكوادر والطاقات الواعدة، وبالمنتجات عالية الجودة، التي نالت العديد من الجوائز في الكثير من المحافل المحلية والإقليمية والدولية.

#### 2.3.3.2. رسالة شركة المشروبات الوطنية:

تتجسد رسالة شركة المشروبات الوطنية في التزامها في النهوض بدورها المجتمعي من أن تصل لأن تكون شركة الاختيار عبر الوصول بمنتجات الشركة إلى أعلى درجات ثقة المستهلك الفلسطيني وتلبية احتياجاته، وتزويد السوق الفلسطيني بأعلى درجات الجودة والسلامة الغذائية.

وترتكز رسالة الشركة على فلسفة المساواة وعدم التمييز بين العاملين على أساس الجنس أو الدين أو الإطار السياسي أو الامتداد الجغرافي أو غيرها من أسس والالتزام بتوفير وتهيئة بيئة عمل مناسبة فاعلة وقادرة على تحفيز القدرة الإنتاجية لموظفيها نحو توسيع آفاق معرفتهم الفكرية والعلمية ضمن منظومة من القيم تتيح لهم التفكير النقدي والتحليل البناء وحل المشكلات في مجالات التخصص المختلفة، بما يمكنهم التميز في أعمالهم الإنتاجية وذلك من خلال تنمية مواردها الفكرية والبشرية، وتحقيق الاستخدام الأفضل لمواردها الاقتصادية.

وترتكز فلسفة شركة المشروبات الوطنية على تحقيق بيئة عمل كريمة تكفل للعاملين حقوقهم وتوفير لهم نظام حوافز يدفعهم نحو الأداء المتميز بما يعكس إيجابياً على مخرجات الشركة المختلفة والمحافظة على تصدرها لقطاع المشروبات في فلسطين ومكانتها كأكبر شركة مشروبات فلسطينية في مجال تشغيل الأيدي العاملة، ورفد الاقتصاد الوطني، والاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية.

### 3.3.3.2. أسرة الشركة:

تتكون شركة المشروبات الوطنية كوكاكولا/كاببي من أكثر 600 موظف وموظفة، يعملون من أجل تأمين منتجات الشركة للمستهلكين، وتقدم المشروبات الوطنية لهم كل ما يحتاجون في سبيل تطويرهم وتعزيز مكاناتهم المهنية.

### 4.3.3.2. تاريخ الشركة ومراحل نموها:

تأسست المشروبات الوطنية عام 1998 من أيدي رجال أعمال فلسطينيين، عملوا على نقل السوق الفلسطيني إلى مستوى اقتصادي جديد معتمد على الخبرات المحلية، ويرفد الاقتصاد الوطني بعدما كان معتمداً على منتجات أجنبية، ولمعرفة المزيد عن شركة المشروبات الوطنية، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني الخاص بها [www.nbc-pal.com](http://www.nbc-pal.com).

كما ستقوم الدراسة بإلقاء الضوء على الدوائر التي لها علاقة مباشرة مع صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية:

### 3.3.3.2. دائرة تكنولوجيا المعلومات:

تعد دائرة تكنولوجيا المعلومات في الشركة البوابة التي يتم من خلالها إدخال التكنولوجيا إلى الشركة، وتسخيرها في خدمة العمليات الإدارية المختلفة، فدائرة تكنولوجيا المعلومات؛ هي الجهة التي تساعد إدارة الشركة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا، وهي الجهة المسؤولة عن إنشاء البرامج الخاصة بالعمليات الإدارية المختلفة حسب احتياج كل دائرة ومواكبة للتطورات التكنولوجية المستمرة وربطها مع تطور الشركة المستمر، لذا تقوم دائرة تكنولوجيا المعلومات بعدة وظائف أهمها:

- تقديم البرامج الملائمة لتطور الشركة وربطها بالتطور التكنولوجي الموجود بالعالم.
- إيجاد الحلول الفعالة والبناءة المناسبة لتطور الشركة في الوقت المناسب وبأقل تكاليف ممكنة.
- الحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من الاختراقات.
- تقديم الدعم الفني اللازم لحوادم الشركة وأنظمة الكاميرات بكامل أفرعها.
- أخذ حزم بيانات الشركة بشكل مستمر والاحتفاظ بها.

مراحل تطور أنظمة تكنولوجيا المعلومات في شركة المشروبات الوطنية:

1998-2000 كانت معظم برامج الشركة متفرقة ومشتتة، يعمل كل قسم بشكل منفرد عن الأقسام الأخرى بدون أي سهولة للتواصل مع باقي الأقسام الأخرى.

2002 صدر قرار إدخال أنظمة إلكترونية جديدة وبالتالي تم استحداث تطبيق (ERPS) هو عبارة عن قاعدة بيانات كبيرة تحتوي على كل الأنظمة التي يمكن أن تساعد وتخدم كل الدوائر (مالية، مشتريات، مستودعات، مبيعات وغيرها من أقسام داخل الشركة)، وقد تم تطبيقه على مرحلتين كانت كالتالي:

المرحلة الأولى بدأت في عام 2000 تم فيها ربط مجموعة من أقسام الشركة مع بعضها وهي (المحاسبة، محاسبة المبيعات، محاسبة الموردين، المستودعات) من خلال برنامج أوراكل تم شراؤه في ذلك الوقت.

المرحلة الثانية بدأت عام 2005 حيث تم إدخال ما يقارب 99% من أجزاء الشركة للنظام وتم ربطها ببعضها البعض.

ومن الملاحظ، أنه كان هناك فرق واضح حيث أصبحت عملية تناقل المعلومة سهلة لأنها أصبحت مترابطة بين الأقسام وبالتالي تم توفير الكثير من الوقت والجهد على الموظفين من خلال استحداث هذه البرامج كما سهلت عملية تحليل المعلومة الصحيحة وإيجادها بالوقت اللازم والسرعة الكبيرة في عملية اتخاذ القرار الصحيح بدون أي تأخير وذلك بدوره عزز من مكانة الشركة التنافسية بالسوق الفلسطيني.

2016 تم إدخال نظام البورتال الخاص بشؤون الموظفين وهو مكمل لنظام ERPS حيث سهل العديد من العمليات الخاصة بدوام وإجازات الموظفين.

2016 تم إدخال نظام المبيعات من خلال الموبايل، حيث أصبحت عملية البيع كاملة من خلال تطبيق بين البائع والمشتري ابتداءً من عملية طلب الشراء مروراً بالموافقة عليها وإصدار الفواتير انتهاءً باستلام البضاعة، كان لها دوراً مهماً في تسهيل الكثير من الوقت والجهد على الموظفين وبالتالي سهلت عملية اتخاذ القرار بالنسبة لإدارة الشركة حيث أصبحت المعلومة متاحة بأي وقت مطلوب وبدقة عالية.

كما أنه من أهم الأنظمة العالمية التي تتعامل بها شركة المشروبات الوطنية هو نظام السحابة (Cloud) وهو عبارة عن تطبيق مبدأ عمله هو استئجار سيرفرات في أكثر من قارة بالعالم يتم تخزين نسخ من بيانات الشركة به من خلال ترحيل البيانات بشكل مستمر وذلك للاحتفاظ بها وإمكانية استرجاعها في حال حدوث كوارث بالشركة.

وللوصول إلى صناعة المعلومة بالشركة لا بد من وجود قاعدة بيانات مبنية بشكل صحيح حتى يتمكن من اتخاذ القرار الصحيح بالوقت الصحيح، كما أنه واجب كل دائرة تكنولوجيا المعلومات بأي شركة أن تواكب التطور التكنولوجي وتربطه بتطور الشركة حتى تتمكن من بقاء الشركة بحالة نمو مستمر، وأن يكون هناك تواصل مستمر بين أقسام وأفرع الشركة مع دائرة تكنولوجيا المعلومات نظراً لاعتماد باقي الأقسام عليها من خلال ما تقوم به من برمجة برامج خاصة بكل دائرة، فرع متابعة أمور بناء وتطوير وتشغيل وصيانة شبكة الشركة السلكية واللاسلكية وحفظ بيانات الموظفين كاملة.

مقابلة أجريت مع مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات السيد مجدي عيسة، بتاريخ: 09.July.2018.

### 2.3.3.6. دائرة الموارد البشرية:

انطلاقاً من رؤية ورسالة الشركة الواضحة في المساهمة الفاعلة بالنهوض بدورها المجتمعي، لتحقيق بيئة عمل كريمة تكفل للعاملين حقوقهم وتوفر لهم نظام حوافز يدفعهم نحو الأداء المتميز وارتكازها على فلسفة المساواة وعدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان والالتزام بتهيئة بيئة عمل مناسبة فاعلة وقادرة على تحفيز القدرة الإنتاجية لموظفيها ضمن منظومة من القيم الأخلاقية المتعددة بما ينعكس إيجابياً على مخرجات الشركة المختلفة، كما تبدي اهتماماً خاصاً بجوانب التطوير على كافة المستويات سواء البشرية أو التكنولوجية أو الأنظمة، حيث يأتي دور دائرة الموارد البشرية بتعزيز ذلك من خلال المهام التي تقوم ومدى تطور خدماتها المقدمة لمختلف دوائر وأفرع الشركة، فهي تختص بكافة الأعمال المتعلقة بالنواحي الوظيفية للعاملين، وتتولى مسؤولية تنفيذ الأحكام والقوانين والنظم والقرارات المتعلقة بكافة نواحي العمل الإداري بالشركة، ويتولى الإشراف على دائرة الموارد البشرية مدير الموارد البشرية، ومن هنا يبرز دور وأهمية دائرة الموارد البشرية من خلال المهام المتعددة التي تقوم بها والتي تعتمد جميعها على برامج وأراكل يتم تحديثها بين الحين والآخر.

ومن المهام والوظائف التي تؤديها دائرة الموارد البشرية ما يلي:

- التوظيف: في عام 1998 بدأت عملية التوظيف على نظام الأكسيس وبعدها مرت بعدة مراحل تطويرية إلى أن تم اعتماد نظام أوراكل مطور تبدأ به عملية التوظيف من تقديم الطلب انتهاءً بالتعيين، كما يتم تحديث النظام وإضافة التعديلات اللازمة بشكل دوري بما يتناسب مع التطور المستمر بالشركة.
- السلامة العامة: تقوم هذه الوظيفة بالاهتمام بكافة الأمور المتعلقة بتوفير سبل السلامة للموظفين مثل التأمينات الصحية الخاصة بالموظفين وبعائلاتهم وتوفير تأمين خاص بالأمراض المستعصية، وذلك من خلال الاعتماد على نظام أوراكل محدث، وقد سهل ملف السلامة العامة الحصول على البيانات الخاصة بالموظفين وعائلاتهم من خلال نظام الأوراكل الخاص بالتأمينات الصحية بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.
- متابعة عمليات الدوام: تشمل هذه المهمة كامل الأمور المتعلقة بدوام وحضور الموظفين من خلال برامج أوراكل يتم الفحص من خلالها دوام الموظفين من غيابات، مغادرات عمل أو خاصة، إجازات، تأخيرات وتعريف بصمات الحضور للموظفين وتشمل أيضاً تعريف دوام الموظفين عند نقل الموظف من فرع لفرع، وتتمثل أهمية هذه المهمة من خلال أخذ كامل البيانات بشكل محوسب ودقيق عند نهاية كل شهر من برنامج الأوراكل واعتمادها كأساس لاحتساب الرواتب.
- التدريب والتطوير: ويستخدم في التدريب برامج أوراكل يتم من خلالها ربط البرامج التدريبية اللازمة للموظف والتي يتم وضعها في الخطة السنوية للتدريب مع التدريبات الحاصل عليها فعلياً الموظف، ومن ثم يتم احتساب الفائدة المضافة من قبل الموظف بعد التدريب وما هي قيمة التكلفة مقابل إجراء التدريب، أما بالنسبة لتطوير الموظف عادة يشمل ثلاثة أمور هي شخصيته، مهاراته ومعرفته ويتم ربطها بنموذج تقييم إلكتروني على برنامج الأوراكل يتم من خلاله فحص مدى تطور الموظف من خلال تقييمه بشكل شهري من قبل مسؤوله المباشر.
- الرواتب: تشمل هذه الوظيفة كافة الأمور المتعلقة برواتب الموظفين من راتب أساسي، غلاء معيشة، بدل مواصلات، زيادة سنوية وأي مكافآت مالية قد يحصل عليها الموظف خلال عمله.
- ملف الإعدادات: وهو عبارة عن الملف المسؤول عن إضافة أي بنود جديدة على الرواتب أو علاوات جديدة مثل إضافة علاوة غلاء المعيشة، علاوة التأمين الصحي، علاوة الأمراض

المستعصية و علاوة الراتب الثالث عشر والرابع عشر وهذا الملف يدار فقط من قبل مدير دائرة الموارد البشرية نظراً لمدى أهميته.

- ملف إدارة الموارد البشرية: وهو ملف يظهر كامل أعمال موظفين الموارد البشرية بجميع الأفرع والدوائر وتظهر أهميته من خلال إمكانية الرجوع إليه في حال حدوث خلل في وظائف موظفي الموارد البشرية حيث يعطي نتائج دقيقة باسم الموظف المسؤول عن حصول الخلل وطبيعة الخطأ بشكل دقيق، ويمكن من خلال هذا الملف حجب وإضافة شاشات العمل لموظفي الموارد البشرية، وتكون الصلاحية هنا لإجراء حركات الإضافة والحجب فقط لمدير دائرة الموارد البشرية.

ويشار إلى أن جميع وظائف الموارد البشرية تتم من خلال برامج متقدمة تم تطويرها بشكل تسلسلي إلى أن وصلت لصورتها النهائية الحالية، كما ذكر أنه هناك ارتباط قوي بين دائرتي تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية يتمثل بتزويد الأولى بالتحديث اللازم للبرامج الإلكترونية التي تسهل بدورها عمل موظفي الشركة ومواكبة التطورات التي تحدث في عالم التكنولوجيا والتطور التقني، فهي دائماً تسعى لتحقيق السرعة والسهولة والدقة بالعمل، من خلال توفير كافة الوسائل اللازمة لعمل الموظف حتى يتم تحقيق أهداف الشركة بشكل عام.

مقابلة اجريت مع مدير دائرة الموارد البشرية السيد رامي عفانه، بتاريخ: 09.July.2018.

بعد اجراء المقابلات وجمع البيانات اللازمة تم الخروج بالمعلومات التالية:

1. ان أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها الكادر البشري العامل بالمواقع الإدارية في شركة المشروبات الوطنية، هي القدرات الإبداعية والتفكيرية التي تستطيع أن تواكب التطورات المستمرة بكافة الأعمال الإدارية والتكنولوجية.
2. تحرص دائرة تكنولوجيا المعلومات على مواكبة كل جديد في عالم التقنية، بالتدريب المستمر لأفراد الطاقم، وإرسالهم الى تلقي دورات في مجالات البرمجة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
3. تقوم دائرة الموارد البشرية برصد الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر لموظفي الشركة، ومن ثم عقد التدريب الإلكتروني اللازم وزيادة مهارات الموظفين وتمكينهم من التعامل مع التطورات التقنية والتكنولوجية المستمرة.

4. أتمتة نظم المعلومات الإدارية في الشركة بصورة شبه كاملة عبر توفير قاعدة بيانات مركزية ومن خلال تصميم وتنفيذ التطبيقات الحاسوبية المختلفة، كالحضور والإنصراف، طلب الإجازات، الإستقطاب، التقييم، أنظمة الشراء والبيع، التسويق والعديد من الوظائف الأخرى التي سهلت من أعمال الموظفين.

5. استمرارية عملية الإضافة والتعديل على العديد من الأنظمة المحوسبة للشركة، تشمل تطوير برامج قائمة العمل بها وإستحداث برامج جديدة تتناسب مع احتياجات ومتطلبات العمل بالشركة.

6. هناك اتصال مباشر بين دائرتي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات مع باقي الدوائر بالشركة، حيث تقوم دائرة الموارد البشرية برصد الاحتياجات البشرية اللازمة والقيام بمهام التعيين والعمل على تقييمها وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات ومهام كل دائرة، أما دائرة تكنولوجيا المعلومات فهي تقوم بمواكبة التطورات التقنية اللازمة وتزويد باقي الدوائر بها وذلك حسب احتياجات الوظائف.

## 4.2 الدراسات السابقة

سيتم استعراض مصادر الدراسات السابقة وتحليلها وذلك على النحو التالي:

### 1.4.2 الدراسات الفلسطينية:

- دراسة (النجار، 2012) بعنوان: "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية".

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في محافظتي الخليل وبيت لحم حيث تم استخدام المنهج الوصفي وقد صممت استبانة بشكل رئيسي لجمع البيانات المطلوبة، بينما توصل الباحث في دراسته إلى عدد من النتائج، كان من أهمها هو أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية كان بدرجة كبيرة، أما على صعيد المعوقات كان منها غياب بيئة قانونية خاصة بالأجهزة الأمنية، وعدم وجود رؤية واضحة بالإدارة العليا، كما أن نموذج التقييم المعمول فيه لا يتناسب مع الأداء الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأمنية بما يوضح الاحتياجات من الموارد البشرية، والحد من المركزية في اتخاذ القرارات.

- دراسة (ثابت، 2011) بعنوان: "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات الغير حكومية العاملة في قطاع غزة، ودورها في إحداث التغيير المطلوب وذلك من وجهة نظر مدراء هذه المؤسسات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام أسلوب جمع البيانات من خلال توزيع نموذج استبيانات صمم لهذا الغرض، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن آراء الباحثين كانت إيجابية فيما يتعلق برؤية المؤسسة ودورها في نجاح التغيير، كما أكدت على تحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم، والاعتماد على الكفاءة والاستعداد للتعليم كأساس للترقيات، وأكدت على ضرورة الاعتماد على المهارة المتعددة للموظف وهذا سيؤدي إلى نجاح عملية التغيير، وأظهرت الدراسة أهمية وجود عملية التدريب للموظف وتنمية قدراته ووجود نظام تقييم فعال يعتمد على المهارات والسلوكيات الخاصة بالموظف، وأظهرت أهمية وسائل الاتصالات بالمؤسسة، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة وجود رؤية ورسالة وضرورة توضيح دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم للأعمال والعمل على وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف والاعتماد على الكفاءة والقدرة على التعلم كأساس للترقيات، وتدريب العاملين وتنمية قدراتهم بما يمكنهم من إحداث التغيير المطلوب والاهتمام بوجود نظام فعال لإدارة وتقييم الأداء.

- دراسة (العلول، 2011) بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، وقد تناولت الدراسة إدارة المعرفة نظراً للتغيرات المتسارعة التي حدثت باقتصاد الأعمال وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة، وزعت على مجتمع الدراسة المكون من جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للعام الدراسي 2009-2010 والبالغ عددهم (1309) أكاديمياً، وخلصت الدراسة إلى أن بعض الجامعات تحرص الحرص الشديد على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني في قطاع غزة، وقيامها بمراقبة ومتابعة سير العمل بشكل مستمر داخل الكليات.

- دراسة (زيد، 2010) بعنوان: "مدى مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية".

أسهمت هذه الدراسة في معرفة مدى اسهام ومساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، لذا فقد اقتصرت الدراسة على جميع مدراء الموارد البشرية، والبالغ عددهم (104) مديراً، حيث سعى الباحث إلى أسلوب المسح الشامل للمجتمع، ولم يتمكن من استرجاع جميع الاستبيانات وبالتالي أجريت على عينة قوامها (90) مديراً كعينة لهذه الدراسة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة وتحليل البيانات واستخلاص النتائج، حيث تم تطوير استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في استدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية كانت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي قدرة (4.11) على جميع المحاور والمحور الكلي، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان منها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط والتنسيق في أنظمة الموارد البشرية، وتقييم الوظائف وإدارة هيكل الأجور بشكل يحقق لجميع الموظفين في المنظمة آليات التعويض المادي الذي تستحقه كل وظيفة، ووضع سياسات واضحة تعتمد عليها في آلية الاختيار والتعيين.

- دراسة (حميض، 2007) بعنوان: "التنمية الوطنية والاستراتيجيات التي تسهل عملية الانتقال نحو الاقتصاد المعرفي في فلسطين".

تهدف هذه الدراسة إلى التوعية بالتعرف على الصعوبات التي تواجه عملية الانتقال إلى اقتصاد المعرفة في فلسطين، وطرح الاستراتيجيات والسياسات التي يمكنها أن تساند عملية الانتقال نحو الاقتصاد المعرفي، من خلال طرح السؤال في ما إذا كانت مبادرة فلسطين نحو الاقتصاد المعرفي تعتمد على أسس مناسبة أم لا، وما هي الاستراتيجيات الضرورية في عملية الانتقال نحو الاقتصاد المعرفي وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات التمويل وخاصة في ظل الأوضاع السياسية السيئة كانت تتجه معظمها نحو المساعدات الطارئة والإنسانية وإعادة الإعمار مقارنة مع تمويل دعم القطاع الخاص والقطاعات الإنتاجية الأخرى كما أوصت الدراسة أنه يتوجب على السلطة الفلسطينية اتخاذ مجموعة من الأساليب والإجراءات المتعددة وضمن أفضل المستويات الفنية والعلمية والإدارية، لضمان الحد الأدنى من التنمية الاقتصادية المعرفية وذلك من خلال خلق البيئة المناسبة للتنمية والقيام بالإشراف والرقابة على الأنشطة التنموية وتحفيز الاستثمارات نحو القطاعات الأكثر جدوى، مع الأخذ بالاعتبار المفهوم الشامل للتنمية والعمل على دعم وتطوير التعاون الفلسطيني في مجال إقامة مشاريع صناعية تكنولوجية متقدمة، والتأكيد على ضرورة إقامة تعاون وثيق مع مؤسسات صناعية تكنولوجية

كبرى، مما سيفيد في مجال نقل التكنولوجيا والحصول على ميزات في مجال التسويق ومتابعة تطوير التقنيات المعتمدة في العمل.

- دراسة (أحمد، 2006) بعنوان: "دور نظم المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية في منشآت الأعمال الفلسطينية".

تسعى هذه الدراسة إلى بيان وتحليل دور نظم المعلومات المحاسبية في إنتاج المعلومات المحاسبية ذات الكفاءة والفعالية، للوفاء بالاحتياجات الإدارية اللازمة لترشيد القرارات الإدارية في الشركات المساهمة في غزة، اعتمد الباحث في جمع البيانات المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن خلالها تم الحصول على البيانات الثانوية والتي شكلت الإطار النظري للدراسة، أما الإطار العملي فقد اعتمد على إعداد استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج والتوصيات التالية: وجود اهتمام محدوداً من قبل الشركات في التعامل مع الاعتبارات التنظيمية المتعلقة ببناء نظم المعلومات، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وجود بعض مظاهر الانخفاض في وضع أدلة للحسابات لتحديد طرق إثبات ومعالجة العمليات، إلى جانب عدم الاهتمام اللازم بتطوير مهارات العاملين في المجال المحاسبي، والانخفاض في إجراء التحليلات اللازمة لعناصر البيئة المحيطة مما يؤثر على نوعية القرارات التي يتم اتخاذها، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بالعوامل المحيطة بالشركة عند إعداد وتطوير نظم المعلومات المحاسبية، وذلك لضمان تحقيق كفاءة وفعالية هذه النظم.

- دراسة (مكحول وعطياني، 2002) بعنوان: "صناعة البرمجيات في الضفة الغربية وقطاع غزة الواقع والآفاق".

تركز هذه الدراسة على تحليل واقع ومقومات صناعة البرمجيات في فلسطين، وهي إحدى دراسات معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، حيث تطرق الباحثان إلى توضيح خصائص وصفات شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات في فلسطين، ووضع مؤشرات لها، وتوصلت الدراسة أن شركات صناعة التكنولوجيا في فلسطين تتميز بصغر حجمها، إذ أن (74%) من المنظمات توظف أقل من (5) عمال، واعتمادها على السوق المحلية في مبيعاتها، فصناعة البرمجيات في فلسطين تشكو من ضعف قدرتها على المنافسة أمام الأسواق الأجنبية نظراً لانخفاض جودتها وارتفاع تكاليفها، كما تعاني من تدني كثافة رأس المال.

## 2.4.2. الدراسات العربية:

- دراسة (زهراء، 2016) بعنوان: "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات".

تهدف الدراسة إلى تقديم خلفية وحالة عملية حول مفهوم التسويق بالعلاقات ومفهوم الصورة الذهنية للمؤسسات وتوضيح العلاقة بين التسويق بالعلاقات ودوره في إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، ودراسة طبيعة هذه العلاقة وتفسيرها، بالإضافة إلى توضيح شامل لمزايا وفوائد تبني مفهوم التسويق بالعلاقات في المؤسسات، وتوضيح دور استراتيجيات التسويق بالعلاقات في تكوين وإدارة الصورة الذهنية للمؤسسات، تم إتباع منهجين في هذه الدراسة أحدهما نظري تطرق لمفهوم وأهمية التسويق بالعلاقات ودوره في إدارة الصورة الذهنية، والآخر عبارة عن دراسة تطبيقية من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز استراتيجيات التسويق بالعلاقات كانت استراتيجية الثقة بالزبون بدرجة تقييم مرتفعة، ثم استراتيجية الاتصال بالزبون، تليها استراتيجية أداء العاملين، وأظهرت الدراسة أن هناك درجة مرتفعة في ممارسة أنشطة التسويق بالعلاقات في بنك الفلاحة، وأن هناك دور لاستراتيجيات التسويق بالعلاقات في إدارة الصورة الذهنية، وقد أوصت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات تسويقية مميزة نحو بناء علاقات وثيقة وطويلة الأمد مع عملائها والحفاظ عليهم من أجل تكوين صورة ذهنية إيجابية.

- دراسة (عبدالله، 2016) بعنوان: "دور نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات".

جاءت هذه الدراسة لمعالجة موضوع نظام المعلومات التسويقية ودورها في اتخاذ القرارات، من خلال إبراز أهمية نظم المعلومات التسويقية والتعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات، وتحديد مدى فعالية القرارات في المؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى لفت انتباه إدارة المؤسسات الجزائرية لأهمية نظام المعلومات التسويقية، ودورها في رصد البيانات من خلال تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار بها، طبقت الدراسة على شركة حليب النجاح في الجزائر، ولإنجاز هذه الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية تم الاعتماد على منهجين رئيسيين من مناهج البحث العلمي، المتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك نقص وعي لدى المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها نظام المعلومات في مجال الاتصالات واتخاذ القرار، وعدم وجود جهة مختصة في تسيير أنظمة المعلومات، وأنه لدى متخذ القرار الخبرة الكافية في القطاع وفي الشركة محل الدراسة بالخصوص مما

يسهل الاستفادة من نظام المعلومات التسويقية في اتخاذ القرار ويزيد من فعاليتها، وأن نظام المعلومات التسويقية المعتمد بالشركة يساهم بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات التسويقية بالتالي يوفر معلومات أغلبها ضروري لاتخاذ القرارات في وقت سريع جداً، كما توصلت الدراسة إلى أن نظام المعلومات التسويقية بالشركة هو بغرض تحقيق جملة من الأهداف الجوهرية فبالإضافة إلى الهدف المتعلق بتحسين اتخاذ القرارات، فإن هناك أهداف أخرى هامة، فوجود مثل هذا النظام يكسب الشركة ميزة تنافسية، كما يجعلها على ارتباط أكبر مع بيئتها.

- دراسة (طويهي، 2015) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية".

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (شركة إنتاج الكهرباء)، خاصة أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعكس الصورة الحقيقية لها، ويعد الدليل على القدرة على المنافسة من خلال توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة، وبناء السياسات المستقبلية إلى جانب بيان العلاقة الحاصلة بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مع الأداء، كضرورة حتمية في التكيف مع مستجدات العصر وضغوطاته، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال الاهتمام الكبير بالموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من جهة وكذلك دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال من جهة أخرى، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وكان مجتمع الدراسة هو عمال شركة إنتاج الكهرباء، وتوصلت الدراسة إلى أنه لتحقيق التنمية للمورد البشري لا بد من وجود إرادة مدركة لأمرين هما: أولهما ضرورة وعي الشركة بتجهيزها بكل ما هو جديد من تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثانيهما تسطير دورات تكوينية لصقل القدرات كما توصلت إلى مدى أهمية توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الذي يعود على المنشأة بالقيمة المضافة، من خلال رفع الأداء الاقتصادي عامة وأداء المورد البشري خاصة.

- دراسة (خويلدات، 2014) بعنوان: "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية".

تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي ترجع إلى عدة عوامل منها (البيئة الداخلية للمؤسسة، عوامل

اجتماعية، اقتصادية، الخ)، تؤدي هذه التغييرات إلى اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية، باعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق، وهذا حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار في مزاولتها أنشطتها، والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها، وقد طبقت الدراسة على مؤسسة سونلغاز - ورقلة، وقد تم اعتماد الاستبان كأداة لجمع البيانات تم توزيعه على عينة شملت فئات عمال سونلغاز، كما توصلت الدراسة إلى أنه هناك علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وأن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بكفاءة وفعالية، وبذلك يقود ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة استمرار أنشطتها ونموها.

#### - دراسة (اللامي، 2013) بعنوان: "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات".

تتناول هذه الدراسة البحث في واقع البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة العامة للصناعات الجلدية في بغداد، متمثلاً بالمكونات المادية والبرمجيات وشبكات الاتصال وقواعد البيانات والمهارات البشرية، كما يسعى البحث إلى بيان طبيعة العلاقة بين مكونات تكنولوجيا المعلومات والتحقق من طبيعة تلك العلاقة في واقع حال الشركة المبحوثة، واستخدمت الاستبان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وطبقت على عينة من (50) عاملاً بغية تحقيق البحث والإجابة على تساؤلات المشكلة. فضلاً عن إجراء المقابلات والمعاشية الميدانية، ومراجعة وثائق وسجلات الشركة للتعرف على واقع حال استخدام تكنولوجيا المعلومات فيما يخص منتجي الشركة (الأحذية الرجالية والملابس الجلدية)، وتم استخدام عدد من الوسائل والأساليب الإحصائية وقد استنتجت الدراسة أن هناك ضعف في استخدام وتوظيف عناصر تكنولوجيا المعلومات واستثمار مزاياها بما يحسن أداء الشركة المبحوثة، وأوصت إلى ضرورة تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات ولا سيما التي تفعل أداء العمل نحو الأفضل.

#### - دراسة (وردة، وهيبة، 2013) بعنوان: "استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على وظائف المؤسسة".

تناولت هذه الدراسة التعرف على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة مكوناتها، وإبراز أهمية وظائف المؤسسة باعتبارها أداة لتحقيق الميزة التنافسية، والتعرف على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها على وظائف المؤسسة، إضافة إلى محاولة إظهار واقع تكنولوجيا المعلومات على وظائف المؤسسة، تم إجراء الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة من خلال أخذ عينة عشوائية حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، كما توصلت الدراسة

إلى أن وظائف المؤسسة تسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة، وتؤدي أيضاً دور استراتيجي من خلال امتلاك واحتفاظ المؤسسة لميزة تنافسية على المدى البعيد، وتوصلت إلى أن تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى زيادة فاعلية أنظمة المعلومات في المؤسسة وتلعب دور محوري في تفعيل أنشطة وظائف المؤسسة، كما تزيد تكنولوجيا المعلومات من فعالية الترابط والتكامل بين وظائف المؤسسة وتوفر الكثير من الوقت في الحصول على المعلومات، وقد أوصت الدراسة إلى تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات باستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية ومحاولة الدمج بين تكنولوجيا المعلومات والوسائل التقليدية.

- دراسة (السعيد، 2011) بعنوان: "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التطرق إلى أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث حاولت القاء نظرة عامة حول ماهية اقتصاد المعرفة من خلال التركيز على مراحل ظهوره بالإضافة إلى مفهومه وأهم العوامل المسيطرة خلاله، مع ضرورة التأكيد على ذكر خصائصه ومؤثراته كما هدفت إلى إبراز مفاهيم ومعالم الإدارة المعاصرة للموارد البشرية وذلك من خلال التطرق إلى بعض التحولات الحديثة التي مرت بها، وأهم أدوارها وأهدافها، بالإضافة إلى أهم انعكاسات بيئة الأعمال الحالية عليها الإيجابية منها والسلبية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن اقتصاد المعرفة قد ألقى بظلاله على بيئة الأعمال المعاصرة الأمر الذي انعكس على إدارة الموارد البشرية وأدخل عليها العديد من التحولات التي تسببت لها في آثار مختلفة (إيجابية وسلبية) تمثلت الآثار الإيجابية بالآتي الاهتمام بتطوير فلسفة وسياسات التعامل مع الموارد البشرية، والاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة في تبني برامج الموارد البشرية، التكثيف المستمر في تنمية الموارد البشرية من أجل مواجهة الثورة التكنولوجية وتحديات العولمة، وإدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والمنافسة، أما الآثار السلبية تمثلت ب بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة، وظهور أنماط جديدة من العمالة مثل العمالة المؤقتة، العمالة عن بعد وجميعها تتطلب تشريعات وقوانين وظروف عمل جديدة، وقد تؤدي التكنولوجيا الحديثة إلى تغيير المتطلبات المهنية والأدوار الوظيفية المطلوبة، بالإضافة إلى زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على امتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية.

- دراسة (العتيبي، 2010) بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية".

توصلت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات على رفع أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، ومدى تأثيرها على رفع الأداء الوظيفي لموظفيها، تكون مجتمع الدراسة من موظفي الأكاديمية الإداريين والأكاديميين العاملين في مركز تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم نحو (72) موظفاً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتماد المقابلات الشخصية والاستبيان كوسائل لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وضوح استخدام تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية لدى عينة الدراسة وإدراكهم التام لفوائدها المتعددة، وأن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير والاتصال مما سهل من دعم الإدارة العليا في الأكاديمية لعملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بأنه يجب التوجه الرسمي والعملي نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية والعمل على مواكبة التغيرات السريعة في عالم تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وأوصت بضرورة إجراء المزيد من البحوث المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وإدخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصلت إليه الباحثة.

- دراسة (الكناني، 2008) بعنوان: "أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية".

تناولت هذه الدراسة تحديد أثر التطورات والاتجاهات الحديثة لنظم المعلومات وواقع تبني المديرين الرئيسيون في المصارف قيد البحث لهذه النظم وأثرها في دعم عملية صناعة قرارات الإدارة المالية ومناقشة مدى تطبيق نظم المعلومات الحديثة التي يعتمد عليها المديرين في عملية صناعة القرارات المالية في المصارف، وكذلك معرفة أهم المشكلات التي تؤثر على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة العملية، اعتمدت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة تم توزيعها على (7) مصارف عربية وأجنبية في عمان، وقد خلصت الدراسة إلى أنه هناك مشاكل تواجه عملية تطبيق نظم المعلومات الحديثة خصوصاً الاستفادة من مزايا إدخال تقنيات التكنولوجيا الحديثة والسريعة في دعم عملية صناعة القرار، وأنه لم تركز مصارف قيد الدراسة على الاستخدامات المثلى لنظم دعم القرار والنظم الخبيرة نتيجة عدم الثقة بها، وعليه قدمت الدراسة توصيات موضوعية ركزت على معالجة الجوانب الضعيفة في استخدام نظم المعلومات الحديثة،

والتأكيد على ضرورة الاهتمام بتفاديها، والعمل على صياغة خطة استراتيجية لتطوير هذه النظم في تحسين أداء عملية صناعة قرارات الإدارة المالية.

- دراسة (المصري، 2006) بعنوان: "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المؤسسة المتعلمة".

تناولت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة بمدينة بنغازي والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية واختيارها، تدريب الموارد البشرية، وقياس درجة تأثير بعض وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة المتعلمة في المنظمات الصناعية قيد الدراسة، إضافة إلى التعرف على إمكانية تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في المنظمات الصناعية قيد الدراسة، اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي، و تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية على بناء المنظمة المتعلمة للعاملين في المنظمات الصناعية، بالإضافة إلى إن مستوى تطبيق وممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية واختيارها، تدريب الموارد البشرية) لدى العاملين في المنظمات الصناعية قيد الدراسة مرتفع، وهذا مؤشر إلى أهمية الدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التميز والنجاح لهذه المنظمات، وقد أوصت هذه الدراسة إلى استحداث بعض البرامج التدريبية لتنمية المهارات وقدرات العاملين على العمل كمجموعة وبناء فرق العمل، وزيادة الوعي الإداري بمفهوم المنظمة المتعلمة عن طريق عقد المؤتمرات والدورات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتجديد لدى العاملين في هذه المنظمات.

- دراسة (رايس، 2006) بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة".

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الآثار التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات على الركيزة الرئيسية لبناء جانب الأعمال وهي الموارد البشرية بحيث وضحت الرؤية تجاه موضوع تكنولوجيا المعلومات، وقد تتصور مقترح لطبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات والمتطلبات التي ينبغي توافرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلوماتية، تم استخدام المنهج الوصفي في تحديد عناصر المشكلة، والمنهج التاريخي لتتبع الأحداث بالإضافة لمنهج المقارنة في دراسة الحالة، وطبقت الدراسة

على مديرية الصيانة داخل الشركة الوطنية الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات بحيث شمل مجتمع الدراسة فئتين من العمال هما: الإطارات وعمال التحكم لأنهم الأكثر استعمالاً للتكنولوجيا داخل المديرية، أخذت منهم عينة تتكون من 40 عامل، وتم استخدام الاستبانة لمعرفة اتجاهات العاملين تجاه تكنولوجيا المعلومات، توصلت الدراسة إلى ارتفاع تكلفة اليد العاملة نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي والتأهيلي للموارد البشرية مقارنة بالفترات السابقة، والاتجاه المتزايد نحو تقليص العمالة خاصة فيما يتعلق بالأنشطة الروتينية وإسنادها للآلة، كما أوصت الدراسة بمحاولة وضع إطار استراتيجي فعال لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ودراسة ضغوطات العمل وتأثيرها على الأداء البشري داخل المؤسسة الجزائرية.

- دراسة (أبو دولة والصالحية، 2004) بعنوان: "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارات الموارد البشرية نحو تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية من خلال بعدين هما مدى وجود خطط استراتيجية رسمية على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية، ومدى تحقيق عملية الربط والتكامل، تم استخدام أداة الاستبانة حيث تم توزيع 96 استبانة وتكونت عينة الدراسة من 82 منظمة منها 42 منظمة تعمل في القطاع العام الأردني، و40 منظمة تعمل في القطاع الخاص الأردني، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود خطط استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات المبحوثة، كما أظهرت الدراسة العديد من المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية.

- دراسة (الحياصات، 2007) بعنوان: "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي، اشتمل مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها 21 مؤسسة صحفية وتم أخذ المؤسسات التي عدد عاملها 50 عاملاً فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها 4 مؤسسات صحفية، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية

بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وأنه توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية في الأردن وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية أدائها المؤسسي وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي، وقد أوصت هذه الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

- دراسة (السالم، 2005) بعنوان: "صناعة المعلومات" دراسة في المفهوم والنشأة والتطوير".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اسهام مؤسسات المعلومات في المملكة في دعم الصناعة المعلوماتية، ومدى توظيف تقنية الحاسب الآلي في تجهيز الخدمات، وبخاصة في مجالات المعالجة الفنية، والخدمات المرجعية، والضبط البليوغرافي، والإحاطة الجارية، وتطوير التقنية، وصناعة النشر العلمي، إضافة إلى معرفة مدى وجود تكامل بين المؤسسات المعنية بصناعة المعلومات، حيث طبقت الدراسة على المكتبات الجامعية والعامة والمتخصصة والوطنية ومراكز المعلومات في المملكة العربية السعودية وبلغت عينة الدراسة (17) جهة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو تحديد المشكلة الرئيسية التي تعترض تقدم مسيرة الصناعة المعلوماتية وتشمل حركتها وهي غياب التخطيط الوطني للمعلومات.

- دراسة (عبد الوهاب، 2003) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة".

تقوم هذه الدراسة بتقديم تعريف حديث لإدارة الموارد البشرية وماهي المهام الرئيسية لها كما ذكرت التطورات التي أصبحت تمثل تحدياً واضحاً للإدارة العامة والخاصة منها العولمة بأشكالها المتعددة - اقتصادية واجتماعية وثقافية، التقدم التكنولوجي الهائل في الآلات والمعدات، وفي الأساليب والبرمجيات، تطور أنماط التعليم في مستوياته المختلفة، تغير القوانين والأنظمة في العلاقات والمعلومات التجارية وتنوع الموارد البشرية من حيث التركيب الديموغرافي، وارتفاع مستويات الدافعية والطموح، يعرض المؤلف فيما يلي نموذجاً مقترحاً لإدارة الموارد البشرية للاسهام في تطوير الإدارة يتكون من خمسة أجزاء مترابطة، هي نشر ثقافة إدارية جديدة، وربط خطة الموارد البشرية بالخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتبني سياسات جديدة للتوظيف، وإجراء البحوث، والقيام بمراجعة شاملة

لأداء إدارة الموارد البشرية، وقد دعت الدراسة إلى ضرورة أن تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وذلك حتى تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية

- دراسة (الزهري، 2000) بعنوان: "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية".

تسعى هذه الدراسة إلى مناقشة التحديات التي تواجه المنظمات السورية وأثرها في إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات الداخلية والخارجية والفردية، كما هدفت إلى استعراض عملية التخطيط للموارد البشرية ودراسة الخيارات المتاحة لها، بغية اختيار الاستراتيجية الأنسب التي تتناسب مع الاستراتيجية الموضوعية، استعرضت الباحثة هذه التحديات والخيارات المتاحة والمتعلقة بالتوظيف، التدريب، تقييم أداء العاملين، العلاقات العمالية، والتعويضات والأجور، وقد توصلت الدراسة إلى أن مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري، ما دام يسهم في تحديد البرامج والأنشطة المرفقة لاحقاً، وما دامت إمكانية استفادة الشركات في الدول النامية من هذا البحث.

### 3.4.2. الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Purwadi,2012) بعنوان: "The Role Of Japanese Human Resources Planning Practice For Increasing Industrial Competitiveness".

تهدف هذه الدراسة إلى تفصيل خصائص النمط الياباني للإدارة، خاصة للتعامل مع تخطيط الموارد البشرية اليابانية وتقييم دور ممارسات تخطيط الموارد البشرية من أجل زيادة القدرة التنافسية ومحاولة تقديم مناقشة عميقة حول ممارسات تخطيط الموارد البشرية اليابانية، إضافة إلى تقييم دور ممارسات تخطيط الموارد البشرية لزيادة القدرة التنافسية الصناعية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يمثل دوراً مهماً في المستقبل وذلك بسبب تغير بيئات الأعمال التجارية بشكل مستمر، وأن خصائص النمط الياباني للإدارة خاصة للتعامل مع تخطيط الموارد البشرية هو نظام العمالة مدى الحياة، نظام الأقدمية وذلك على أساس الاتحاد العمالي القائم في الشركة، كما توصلت أيضاً إلى أن ممارسات تخطيط الموارد البشرية اليابانية لزيادة القدرة التنافسية الصناعية تشمل التعديل المتكرر لنظام التدريب والترقية، كل هذه الممارسات سوف تدعم زيادة القدرة التنافسية في الشركات اليابانية.

**دراسة (Stanisxewski, 2010) بعنوان: “Modern Internet Development and the Knowledge Based Economy”.**

قامت الدراسة بمحاولة إلقاء الضوء على الاعتماد الضخم لعالم الأعمال اليوم على تقنية الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً ثورة الإنترنت الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الدور المتزايد للمعلومات لعالم تسوده العولمة، وأجريت الدراسة على شركة جوجل التي اعتبرها الباحث شركة رائدة في مجالها لديها التأثير الأكبر في اتجاه تطوير التكنولوجيا من خلال تطوير الاقتصاد القائم على المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي النقدي من أجل فهم الجوانب التي تشكل عملية صناعة المعلومات في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، كما توصلت الدراسة إلى أهم المزايا التي اغتنمتها شركة جوجل من نجاح محرك بحثها الشهير وكمية البيانات الضخمة التي يسمح الوصول إليها، وأن المعرفة تعد أحد الأصول الرئيسية لظهور صناعة المعلومات والتي تسعى من خلال هدفها الأساسي لتنظيم المعلومات من أجل تعظيم كفاءة عالية الاستخدام، وأن فكرة المعلومات الغير معالجة تفترض أن العملية التي يتم فيها معالجة وتنظيم المعلومات يجب أن تكون من خلال خوارزمية رياضية وبعيدة عن تدخل العنصر البشري وأن أيديولوجية الانفتاح والشفافية تؤدي إلى طمس الحقيقة القائلة بأن هناك نوع مختلف من المستخدمين يتمتعون بمختلف الحقوق والإمكانيات، وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود آلية لاتخاذ القرارات التي تحدد عملية الوصول لأي محتوى والاهتمام بالأطراف والآليات المعقدة التي تقود عملية التغيرات التي تشهدها منظمات الأعمال.

**دراسة (Garg & others, 2010) بعنوان: “Emerging Trends of Human Resources Management (With Special Focus on Information Technology Industry”.**

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الاتجاهات التي ظهرت مؤخراً في إدارة الموارد البشرية مع التركيز على صناعة تكنولوجيا المعلومات لقد طبقت الدراسة على صناعة المعلومات والبرمجيات الهندية، كما ذكرت الدراسة عدة اتجاهات قوية تدفع مدرء الموارد البشرية في الهند إلى استخدام التكنولوجيا في الأعمال وهي: تتمثل في عمليات بحث ضخمة جداً لوظيفة المدير التنفيذي الأعلى للشركة، وأن العديد من الشركات الهندية تبحث عن مستويات متوسطة من الأجور والمهوبة، وأن الشركات الهندية ورثت أعداداً ضخمة من الموظفين بسبب عمليات الاستحواذ العالمية كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الاتجاهات الناشئة في صناعة تكنولوجيا المعلومات يعملوا على توفير احتياجاتهم من الصناعة التكنولوجية الهندية بالإضافة إلى توظيفهم لخبراء هندیين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها أنه يجب على الحكومة الهندية السماح لصناعة

المعلومات من أن تواجه المنافسة الدولية الحادة لها، من خلال احترام قوانين العمل وتحرير النظام المالي لهذه الصناعة كما يجب على مديري الموارد البشرية في مجال صناعة تكنولوجيا المعلومات الهندية الإبقاء على الطبيعة الحساسة لخبراء تكنولوجيا المعلومات والعمل توفير المزيد من الفرص أمامهم لوضع سياسات الموارد البشرية لمنظمتهم.

**- دراسة (Bouting, 2007) بعنوان: “Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship In Larg Companies In The Philippines”.**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعد الأكثر توجهاً لريادة كبرى الشركات في الفلبين، وذلك من خلال تحفيزهم من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للقوى العاملة، الاستقطاب، والتدريب وذلك من خلال الخطط الاستراتيجية لتنمية الموارد، استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بينما تكونت عينة الدراسة من 300 موظف يعملون 11 شركة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية التي ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية، وأن كل الوظائف التالية التخطيط، التدريب، التطوير، والاستقطاب والاختيار تساهم بشكل فعال في تحقيق الريادة.

**- دراسة (Gilford, 2006) بعنوان: “ Knowledge management for technological innovation in organizations”.**

تهدف هذه الدراسة إلى فحص عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية وذلك من خلال محاولة تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية إندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة لتحقيق التجديد في مجالات التكنولوجيا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتم إجراء مقابلات مع المختصين والتطبيقات، واستخدم أيضاً نظام التغذية الراجعة من خلال المشاركين في المؤتمرات لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي محاولة تقديم تعريف لمفهوم إدارة المعرفة وأنه تم استخدامها بتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة، وتم التوصل إلى أن المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المختصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.

- دراسة (Neaten, 2004) بعنوان: "Knowledge Management In School Board".

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة وفحص الإدارة المعرفية في إدارات التعليم والقدرة على إدارة المعرفة في هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها، وذلك من خلال قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم 650 موظفاً من العاملين في إدارات التربية والتعليم في مدينة لندن، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك فروفاً في القواعد المعلوماتية المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وتظهر هذه الفروق في المعارف وإدارتها وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم في الإبداع، كما توصلت إلى أن جميع أعضاء الفريق كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال الهيكل المعرفي، كذلك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة وأن بناء القرارات يعتمد على حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكل المستخدمة، ثم بعد أن يتم تحديد نقطة القرار الواحد لدى كل مجموعة وكل مجموعة تستخدم وقتاً محدداً لإنتاج هذا القرار.

- دراسة (Mathebula, 2004) بعنوان: "Modeling The Relationship Between Organizational Commitment Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة و تحديد الأبعاد المختلفة من الالتزام التنظيمي وإيجاد علاقات مختلفة بين هذه الأبعاد، واستهدفت الدراسة عينة مكونة 246 موظفاً من 11 مؤسسة تعليمية تابعة للتعليم العالي في جنوب إفريقيا حيث تكونت العينة (88.67%) مستجيباً من المؤسسات التقنية و(869.28) من الجامعات، واستخدم تحليل التباين لتحديد العلاقة بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي حيث وجدت علاقة وحيدة ذات دلالة إحصائية بين نمط المؤسسة العلمية والالتزام التنظيمي الكلي، وقد أشار استخدام نطاق توكي إلى وجود فروق بين متوسطات المستجيبين من طلبة المؤسسات الداخلية وبين الطلبة غير الساكنين بسكن داخلي في تقدير العلاقة بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية، ووجود ارتباطات تبادلية بين الثقة وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الثقة بالالتزام التنظيمي ونمط قيادة الثقة من جهة أخرى.

- دراسة (LI, 2003) بعنوان: **“Strategic Human Resource Management and Men’s Performance in China”**.

تهدف هذه الدراسة إلى مقارنة ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن قطاعين أساسيين هما: قطاع الصناعة للمشروبات الغازية وقطاع الإلكترونيات، حيث تم وضع الافتراضات التي تقيس النموذج العام لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من حيث العلاقة بين الاستراتيجية العامة المتبعة وممارسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها مع كل من بيئة المنظمة وأدائها، وجاءت نتائج الدراسة لتساند بعضاً من الافتراضات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والتي تركز على ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وبينت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر قليل على ربحية الشركات ولكن لم تكن هناك علاقة قوية ذات فائدة بين فعالية إدارة الموارد البشرية والتقنية وأداء المنظمة.

- دراسة (Liu, 2003) بعنوان: **“Human Resource Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia”**.

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح السبل الكفيلة بتطوير رأس المال البشري في مجال السياحة من خلال التخطيط والسياسات، كما هدفت إلى التحقيق من أن الدول المضييفة لها القدرة على المشاركة في تطوير السياحة وتحديد مدى الاهتمام بالموارد المضييفة في هذا القطاع، كما جاءت الدراسة لتبين أهمية تخطيط وتطوير العنصر البشري من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبينت النتائج بوضوح أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية الخاصة.

- دراسة (Fey, 2000) بعنوان: **“The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”**.

تسعى هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء في (115) منظمة مساهمة مملوكة لجهات أجنبية في روسيا وبالتحديد دور الاستثمار في تحسين مستوى الأداء في هذه الشركات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية في ممارسات تطوير الموارد البشرية وأداء الشركات التابعة، وبينت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق واللامركزية، ووجود نظام الحوافز.

#### 4.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

جاءت معظم الدراسات السابقة لتطرح وتناقش العديد من الموضوعات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهذه الدراسة، بحيث سلط بعضها الضوء على جانب إدارة الموارد البشرية ووظائفها وخططها وسياساتها في كل من فلسطين والمنطقة العربية، وكذلك في دول العالم بشكلٍ عام، وعلى دورها في تحقيق التنمية لموظفيها وتحقيق الميزة التنافسية، كما وتطرقت إلى الحديث عن موضوع إدارة المعرفة وصناعة المعلومات من حيث النشأة وتطور المفهوم، وتصنيفاتها المختلفة، مبيّنة أهمية هذا الجانب وانعكاسه المباشر على كافة المجالات بالأخص الجانب التكنولوجي، كما أظهر بعضها الآخر التطرق لمفهوم اقتصاد المعرفة من حيث المفهوم والتطور والنشأة في فلسطين، وفي دول العالم.

ومن خلال المراجعة والدراسة المتأنية لهذه الدراسات يتضح أن معظمها يختلف تماماً عن الدراسة الحالية، حيث ركز بعضها على دور إدارة الموارد البشرية من خلال نشاطاتها وسياساتها وربطها بالأداء الوظيفي والميزة التنافسية، وأنه لم يتم فحص أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية من خلال ربط وظائفها ومهامها بشكل مباشر في عملية صناعة المعلومة كما جاء في الدراسة الحالية، كما وركز بعضها الآخر على توضيح أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من خلال وصف المتطلبات اللازم توافرها في المورد البشري في عصر التكنولوجيا، مع ضرورة الإشارة إلى أن الدراسات الأجنبية كانت قد تطرقت لجانب اقتصاد المعرفة وصناعة المعلومة بشكل أوسع من الدراسات العربية من خلال توضيح مفهومها ومراحل نشأتها وربطها بتكنولوجيا المعلومات، وتركيزها على ضرورة إجراء المزيد من البحوث، كما ركزت على أهمية صناعة المعلومة للمنظمة والعمل على تطويرها باعتبارها مورداً اقتصادياً هاماً، ومن الملاحظ، معظم الدراسات السابقة التي تم الرجوع إليها في مجال صناعة المعلومة قد أجمعت أنه لم يتم تناولها بمفهومها الشامل، بل تم تناولها في إطار مؤسسي محدود، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع صناعة المعلومة بمفهومه الشامل ليشمل كل الأعمال التي تستند على التكنولوجيا في أدائها، إضافة إلى ربط صناعة المعلومة بإدارة الموارد البشرية التي تعتمد عليها في صناعة المعلومة في أدائها وتطويرها ومن ثم ربط صناعة المعلومة باقتصاد المعرفة وهذا ما لم نجده في الدراسات السابقة.

#### 5.4.2. أوجه التميز للدراسة الحالية:

1. من حيث الندرة: جاءت معظم الدراسات السابقة لتتناول كلاً من اقتصاد المعرفة وإدارة الموارد البشرية وصناعة المعلومة بشكل منفصل عن الآخر، بينما جاءت هذه الدراسة لتظهر الدور

الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة، ومن ثم ربطه باقتصاد المعرفة، كما تميزت بتوضيح الأثر التتموي لإدارة الموارد البشرية على موظفين شركة المشروبات الوطنية ومدى قدرتها على تطويرهم وتمييزهم من خلال تطبيق، توظيف واستخدام الوسائل التكنولوجية بها، إضافة إلى أن الباحثة هي أحد موظفي شركة المشروبات الوطنية، وهي على دراية تامة بجميع الإجراءات والتفصيلات التي تقوم بها شركة المشروبات لإنجاز ذلك، حيث قامت بتحليل سياسة إدارة الموارد البشرية في الشركة التي يتم الاستناد عليها في تحديد مستوى صناعة المعلومة من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا المتاحة، ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الفلسطينية الجديدة في حدود معرفة الباحثة.

2. **من حيث المنهج:** معظم الدراسات السابقة تبنت المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج التاريخي لتحليل بياناتها، بينما في هذه الدراسة تم تبني المنهج الوصفي الاستكشافي.

3. **من حيث أداة الدراسة:** فقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة، حيث تم مراعاة معايير تحقيق المصادقية والصلاحية، لتجنب التحيز تم وضع أسئلة الاستبيان.

4. **من حيث مجتمع الدراسة:** فقد تميزت الدراسة الحالية باختلاف مجتمع الدراسة عن معظم مجتمعات الدراسات السابقة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بموظفين شركة تابعة للقطاع الخاص وهي شركة المشروبات الوطنية من فئات الموظفين الإداريين فقط الذي يستخدمون التقنيات الإلكترونية في الشركة والتي تطبق عليهم سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية، وبذلك فهي تختلف عن الدراسات السابقة، حيث يتكون مجتمع دراسة (نيوتن، 2004) من موظفين عاملين في إدارة التربية والتعلم بينما تكون مجتمع دراسة (بوتينج، 2007) من مدراء الموارد البشرية، وتكون مجتمع دراسة (رايس، 2006) من عمال الصيانة الذين يستخدمون التكنولوجيا في الشركة.

5. **من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدراسات السابقة إلى إظهار نشاطات معينة من أنشطة إدارة الموارد البشرية كالتعيين، التدريب، الترقية، وغيرها، كما ذكرت دراسات أخرى بيان أثر ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الكفاءة والإنتاجية للمنظمة، وبعضها ركزت على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات، والبعض الآخر هدف إلى تناول موضوع إدارة المعرفة وتحليلها، كما أنه جاءت دراسات أخرى لتتناول موضوع اقتصاد المعرفة بمنعزل عن إدارة

الموارد البشرية، لكن هذه الدراسة هدفت إلى شيء مختلف عن الدراسات السابقة وذلك بتحقيق الهدف الرئيسي الذي يتمثل في فحص الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية على وجه التحديد، حيث أنّ المتغيرات المستقلة تمثلت بسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية، المهارات اللازمة للمورد البشرية، الإبداع والابتكار، البنية التحتية التكنولوجية اللازمة إضافة إلى جودة الخدمات المقدمة للمورد البشري، والمتغير التابع تمثل في صناعة المعلومة بمفهومه الواسع ليشمل كل الأعمال التي تستند على التطور التكنولوجي بشكل عام.

## الفصل الثالث

---

### منهجية وإجراءات الدراسة

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

#### 2.3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي الاستكشافي وهذا ما يناسب أغراض هذه الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة هي وصفية استكشافية من أجل وصف دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لاستكشاف نتائج جديدة ويمكن توضيحها كما يلي:

وصفي من خلال وصف دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، ليتمكن القارئ من فهم كل من المصطلحين والتعرف عليهما وعلى الجوانب المتعلقة بهما.

استكشافي من خلال الإستكشاف والوصول إلى النتائج عن دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، والذي يعد شكلاً من أشكال البحث التي يتم إجراؤها عن المشاكل التي لم يتم تحديدها بوضوح، ويساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث، وطريقة

جمع البيانات، وتحديد المواضيع للوصول إلى معرفة الظاهرة أو اكتساب رؤية جديدة للحصول على أفكار جديدة؛ لطرح الأسئلة، وتقييم الظواهر في ضوء جديد (Saunders, 2012).

### 3.3 مصادر جمع البيانات

1. **المصادر الثانوية:** البيانات التي تجمع من الجهات الرسمية، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في تجميع المعلومات حول إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والكتب العلمية بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تم الاعتماد على المقالات والدوريات والتقارير المنشورة على المواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، وذلك من أجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة القارئ على فهمها.

2. **المصادر الأولية:** التي تعتبر بيانات غير معالجة وجمعت من مصادرها الأصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض (Saunders, 2012).

### 4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في شركة المشروبات الوطنية ويعملون في مناصب إدارية عليا أو وسطى داخل هذه الشركة كونهم أكثر اطلاع ودراية بموضوع البحث لما يربط طبيعة عملهم بدائرة الموارد البشرية في شركة المشروبات الوطنية، والبالغ عددهم (100) موظف كما هو واضح في الجدول (1.3)، حيث تم الحصول على هذا الكشف من دائرة الموارد البشرية في شركة المشروبات الوطنية حتى تاريخ 2018/8/20.

### 5.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها ومعنى أن تكون العينة ممثلة هو تعميم النتائج على باقي أفراد المجتمع وتكون النتائج قريبة من المجتمع كاملاً والحصول على نتائج أفضل وأدق، بناء عليه، فرضنا في هذه الدراسة على أن تكون العينة ممثلة من أجل تطبيق العينة العشوائية التطبيقية ثم تقسيم مجتمع الدراسة على طبقات حسب الدوائر المشمولة في مجتمع الدراسة ومن ثم

إختيار عينة عشوائية منتظمة من كل طبقة من الطبقات المشمولة، يستخدم هذا النوع من العينات كثيراً في حالة عدم تجانس أفراد مجتمع البحث أي تباينهم.

بالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات بالطريقة العشوائية الطبقية، طبقية من حيث متغير طبيعة العمل في الشركة والدائرة التي ينتمي إليها المبحوثين (دائرة المالية، دائرة الموارد البشرية، دائرة تكنولوجيا المعلومات، دائرة الحركة، دائرة المشتريات، دائرة المبيعات والتسويق، دائرة التطوير، فرع أريحا، فرع الشمال، فرع رام الله، فرع الخليل، فرع غزة).

تم تحديد حجم مناسب لعينة الدراسة من الموظفين بحيث تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث لذا تم اختيار جميع دوائر العمل العليا والوسطى في الشركة وعددها (12) دائرة أي ما نسبته (100%) من دوائر وأقسام مجتمع البحث واختيار (70%) من موظفي هذه الدوائر بمستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) ليكون هو حجم العينة كونها تعتبر نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (70) موظف وموظفة يعملون في مناصب إدارية عليا أو وسطى داخل الشركة، بعد أن تم اعتماد حجم عينة الدراسة المطلوب، قامت الباحثة بتوزيع الإستمارات بالعدد المطلوب باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية للحصول على نسبة تمثيل أقرب وأدق لمجتمع الدراسة واعتماد المقابلة الشخصية لتعبئة الاستمارات بالعدد المطلوب وقد تم، حيث أبدى جميع المبحوثين تعاونهم مع الباحثة، و يوضح الجدول 1.3 توزيع أفراد مجتمع البحث، وآلية اختيار العينة.

جدول 1.3-أ: توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير دائرة العمل

الرقم	الدائرة	مجتمع الدراسة	حجم العينة المطلوب
1	دائرة المالية	19	13
2	دائرة إدارة الموارد البشرية	14	10
3	دائرة تكنولوجيا المعلومات	5	4
4	دائرة الحركة	4	3
5	دائرة المشتريات	5	4
6	دائرة المبيعات والتسويق	12	8
7	دائرة التطوير	3	2
8	فرع أريحا	8	5
9	فرع الشمال	10	7
10	فرع رام الله	9	6

جدول 1.3-ب: توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير دائرة العمل

الرقم	الدائرة	مجتمع الدراسة	حجم العينة المطلوب
11	فرع الخليل	4	3
12	فرع غزة	7	5
	المجموع	100	70

والجدول التالي يوضح خصائص العينة الديمغرافية على العدد المسترجع من إجمالي حجم العينة الأصلي وهو 70 من 70:

جدول 2.3: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير						
الجنس	الإجابة	ذكر	أنثى	—	—	—
	التكرار و النسبة	55 (78.6%)	15 (21.4%)	—	—	—
الفئة العمرية	الإجابة	أقل من 30 سنة	من 30 - 40	من 41 - 50	أكثر من 50	—
	التكرار والنسبة	19 (27.1%)	31 (44.3%)	16 (22.9%)	4 (5.7%)	—
المسمى الوظيفي	الإجابة	إداري	مدير	نائب مدير	رئيس قسم	غير ذلك
	التكرار والنسبة	37 (52.9%)	10 (14.3%)	4 (5.7%)	14 (20.0%)	5 (7.1%)
المؤهل العلمي	الإجابة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	ماجستير	—	—
	التكرار والنسبة	9 (12.9%)	46 (65.7%)	15 (21.4%)	—	—
سنوات الخبرة داخل الشركة	الإجابة	أقل من 5	من 5 - 10	من 11 - 20	21 سنة فأكثر	—
	التكرار والنسبة	26 (37.1%)	16 (22.9%)	19 (27.1%)	9 (12.9%)	—
سنوات الخبرة خارج الشركة	الإجابة	لا يوجد	أقل من 5	من 5 - 10	—	—
	التكرار والنسبة	27 (38.6%)	29 (41.4%)	14 (20.0%)	—	—
الدخل الشهري بالشيكل	الإجابة	أقل من 2500	أكثر من 2500 - 3500	أكثر من 3500 - 4500	أكثر من 4500 - 5500	أكثر من 5500
	التكرار والنسبة	11 (15.7%)	14 (20.0%)	20 (28.6%)	6 (8.6%)	19 (27.1%)

### 6.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة داخل الشركة، عدد سنوات الخبرة خارج الشركة في نفس مجال العمل، والدخل الشهري وذلك كما يلي:

#### 1.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من الذكور وبنسبة (78.6%)، بينما جاءت الإناث بنسبة (21.4%) من إجمالي عينة البحث.

#### 2.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

فيما يتعلق بالفئة العمرية للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة بنسبة (44.3%)، يليهم المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (27.1%)، ثم المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41 - 50 سنة بنسبة (22.9%)، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (5.7%) من إجمالي عينة البحث.

#### 3.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

فيما يخص المسمى الوظيفي للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للموظفين العاملين في مناصب إدارية بشكل عام بنسبة (52.9%)، يليهم رؤساء الأقسام الإدارية بنسبة (20.0%)، ثم المدراء الإداريين بنسبة (14.3%)، بينما جاءت نسبة الموظفين العاملين في منصب نائب المدير أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (5.7%) من إجمالي عينة البحث.

#### 4.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت لحملة شهادة البكالوريوس بنسبة (65.7%)، يليهم المبحوثين من حملة شهادة الماجستير بنسبة (21.4%)، بينما

جاءت نسبة المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم فأقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (12.9%) من إجمالي عينة البحث.

### 5.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل داخل الشركة:

بينت النتائج الواردة في الجدول (2.3) فيما يخص عدد سنوات العمل داخل الشركة أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم أقل من 5 سنوات عمل داخل الشركة بنسبة (37.1%)، يليهم من لديهم من 5 - 11 سنوات عمل داخل الشركة بنسبة (27.1%)، ثم المبحوثين الذين لديهم من 5 - 10 سنوات عمل داخل الشركة بنسبة (22.9%)، بينما جاء المبحوثين الذين لديهم 21 سنة عمل داخل الشركة أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (12.9%) من إجمالي عينة البحث.

### 6.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات العمل خارج الشركة بنفس مجال العمل:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) فيما يتعلق بعدد سنوات العمل خارج الشركة بنفس مجال العمل أن النسبة الأكبر من المبحوثين لديهم أقل من 5 سنوات عمل خارج الشركة في نفس مجال عملهم بنسبة (41.4%)، يليهم المبحوثين الذين لا يمتلكون أي خبرة خارج الشركة في نفس مجال عملهم بنسبة (37.1%)، بينما جاء المبحوثين الذين لديهم من 5 - 10 سنوات عمل خارج الشركة في نفس مجال عملهم أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (20.0%) من إجمالي عينة البحث.

### 7.6.3. توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدخل الشهري:

فيما يخص الدخل الشهري للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت لمن دخلهم أكثر من 3500 - 4500 شيكل بنسبة (28.6%)، يليهم المبحوثين الذي دخلهم أكثر من 5500 شيكل بنسبة (27.1%)، ثم المبحوثين الذين دخلهم أكثر من 2500 - 3500 شيكل والمبحوثين الذين دخلهم 2500 شيكل فأقل بنسبة (20.0%) و (15.7%) على التوالي، بينما جاءت نسبة الموظفين الذين دخلهم أكثر من 4500 - 5500 شيكل أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (8.6%) من إجمالي عينة البحث.

### 7.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الاستبانة؛ باعتبارها أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تم صياغة الأسئلة الفردية لهذه الاستبانة بثلاثة طرق، وهي: أسئلة من الدراسات السابقة، أسئلة فردية تم أخذها من الدراسات السابقة، ثم تحويلها وتعديلها بما يخدم تحقيق أهداف هذه الدراسة، أسئلة فردية، تم اختيارها خاصة بالدارسة (Saunders, 2012). لفحص دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، تم تصميم استبانة خاصة تفي بالغرض، وتم تعديلها بناءً على طلب توجهات ثلاثة من المحكمين والتي تكونت من أسئلة عامة ما بين مغلقة ومفتوحة وترتيبية، بالإضافة إلى (55) فقرة مقسمة إلى مجالات، وتتدرج الإجابة على الفقرات من الإجابة (أوافق بشدة) إلى الإجابة (لا أوافق بشدة) حسب الأرقام (4-1) حسب مقياس (ليكرت) الرباعي، وتم استثناء الإجابة (غير متأكد) من التحليل كما هو واضح في الملحق (2.5). تم تطوير الاستبانة بعد ذلك والتي تكونت من ثلاثة أقسام هي:

**القسم الأول:** يتضمن خصائص عينة الدراسة المتمثلة بمجموعة من المؤشرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين (الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة داخل الشركة، عدد سنوات الخبرة خارج الشركة في نفس مجال العمل، والدخل الشهري) لتحديد صفات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة.

**القسم الثاني:** فقد تم تجزئته إلى خمسة أجزاء رئيسية كل جزء يحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة وقد ركزت في الاختيار من سلم رباعي على مقياس ليكرت (likert scale) بدرجاته الأربع (أوافق بشدة، أوافق، لا أوافق، لا أوافق بشدة) واستثناء إجابة غير متأكد، وكانت هذه المجالات تتعلق بالفرضيات الفرعية الخمسة التي تم ذكرها سابقاً، والتي كانت كما يلي: السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتضمنت (12) فقرة لمعرفة مدى قدرة السياسات والخطط المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ووضوحها، وقدرتها على استقطاب وجذب العنصر البشري، تدريبه، تطوير أدائه، مكافأته والاحتفاظ به، واحتوى المحور الثاني الإبداع والابتكار وتضمن (12) فقرة تهدف لمعرفة ما تقدمه وتوفره إدارة الموارد البشرية في الشركة من سياسات وخطط تنمية لهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بوظائفهم، أما الجزء الثالث محور المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات فاشتمل (12) فقرة تهدف لتحديد المهارات التي يفترض من الموظف اكتسابها أثناء عمله في الشركة والتي تزيد من قدرته على الإنتاج، وفي الجزء الرابع محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة فتضمن (9) فقرات لفحص

البنية التحتية بكافة وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمطورة، من حيث توفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية واستمرار عمليات الدعم لها، وفي الجزء الخامس محور جودة الخدمات المقدمة فاشتمل (10) فقرات لتحديد مدى جودة الخدمات التكنولوجية والتقنية المقدمة من قبل إدارة الشركة لموظفيها والتي تساعد على صناعة المعلومة.

**القسم الثالث:** يتضمن على أسئلة متنوعة بين المغلقة وسؤال ترتيب حول ترتيب المعايير حسب الأهمية للتغلب على عيوب الأسئلة المغلقة ويتيح للمشاركين في الدراسة استعراض أي متغيرات أخرى لم يشر إليها في هذه الاستبانة، وذلك للتعرف على وجهة نظر الموظفين بشكل أكبر وإعطاء المجال لإجابات أكثر دقة وشمولية تفيد الباحثة في تحليل النتائج والاستنتاجات المترتبة عليها، كما هو واضح في الملحق رقم (2.5).

### 8.3 أسلوب وأداة جمع البيانات (إدارة الاستبانة)

استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم توزيع الاستبانة على عناصر العينة خلال شهر آب 2018، وذلك بعد إعداد النموذج والذي تم تحكيمة، وتم توزيع (70) استبانة، من خلال الاتصال المباشر (وجهاً لوجه) مع موظفي منطقة وسط الضفة الغربية (أريحا و رام الله)، واستخدام وسائل اتصال أخرى (الهاتف والإيميل) مع موظفي قطاع غزة و موظفي شمال وجنوب الضفة الغربية، ويبلغ عدد الإستبانات المستردة (70) استبانة بنسبة استجابة 100% من عدد الاستبانات الموزعة، وكانت كلها صالحة للتحليل الإحصائي.

### 9.3 صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق أداة الدراسة هو: هل تستطيع الدراسة قياس ما صممت لقياسه (فحص دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة)، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين وتم تعديلها بناءً على طلب توجيهات أربعة من المحكمين في تخصصات مختلفة، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها، التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراجها بشكلها النهائي، وقد أشاروا الى صلاحية فقراتها وملائمتها لهذا الغرض، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة في كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور. وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.3) (4.3) (5.3) (6.3) (7.3) حيث يتضح وجود إرتباطات دالة إحصائياً بين الفقرات

جميعها والدرجات الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ومما يشير إلى الإتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس درجة الأثر الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه (Saunders, 2012).

### جدول 3.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات محور السياسات والخطط

رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	0.530	0.000	7	0.579	0.000
2	0.722	0.000	8	0.665	0.000
3	0.392	0.002	9	0.505	0.000
4	0.528	0.000	10	0.680	0.000
5	0.596	0.000	11	0.662	0.000
6	0.587	0.000	12	0.555	0.000

يوضح الجدول رقم (3.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المتعلق بالسياسات والخطط، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

### جدول 4.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات محور الإبداع والابتكار

رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية
1	0.621	0.000	7	0.767	0.000
2	0.288	0.019	8	0.577	0.000
3	0.348	0.012	9	0.280	0.032
4	0.692	0.000	10	0.503	0.000
5	0.779	0.000	11	0.511	0.000
6	0.543	0.000	12	0.353	0.005

يوضح الجدول رقم (4.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المتعلق بالإبداع والابتكار، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

**جدول 5.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري**

رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
1	0.498	0.000	7	0.703	0.000
2	0.483	0.000	8	0.721	0.000
3	0.493	0.000	9	0.640	0.000
4	0.604	0.000	10	0.474	0.000
5	0.749	0.000	11	0.661	0.000
6	0.749	0.000	12	0.445	0.002

يوضح الجدول رقم (5.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث المتعلق بالمهارات الأساسية للمورد البشري، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

**جدول 6.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة إرتباط فقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات**

رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
1	0.793	0.000	6	0.342	0.012
2	0.678	0.000	7	0.625	0.000
3	0.769	0.000	8	0.422	0.000
4	0.409	0.001	9	0.738	0.000
5	0.778	0.000	—	—	—

يوضح الجدول رقم (6.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع المتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

### جدول 7.3: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات محور جودة الخدمات المقدمة

رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
1	0.274	0.029	6	0.440	0.001
2	0.366	0.004	7	0.680	0.000
3	0.407	0.001	8	0.689	0.000
4	0.767	0.000	9	0.775	0.000
5	0.747	0.000	10	0.822	0.000

يوضح الجدول رقم (7.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس المتعلق بجودة الخدمات المقدمة، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

### 10.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الإتساق الداخلي بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه بالإضافة الى مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، ويعني ذلك بأن كل المبحوثين ينظرون إلى فقرات الاستبانة بنفس الطريقة وتكون الأداة ثابتة عندما تكون نتائج التي نحصل عليها متقاربة إذا كررنا تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة، أي في حال تطبيق الأداة أكثر من مرة هل نحصل على نتائج متقاربة لها صفة الاستقرار والثبات، وقد تم حساب معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (8.3)، حيث يتضح ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.70 مما يدل على تمتع

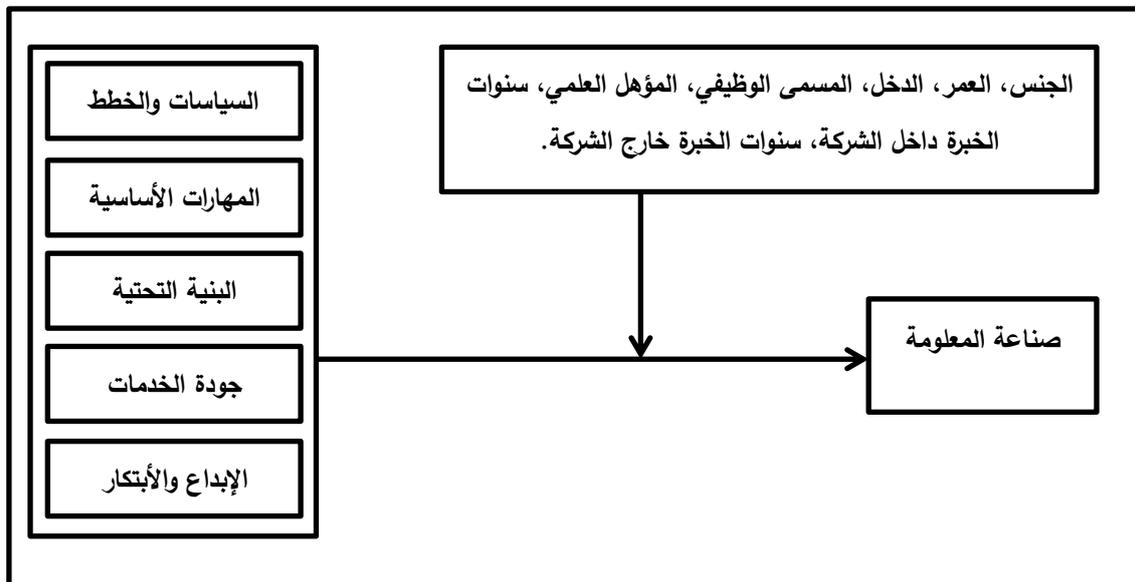
أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة، و هذا يعني أن يثق قارئ الدراسة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات (0.972).

جدول رقم 8.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	السياسات والخطط	12	0.818
2	الإبداع والابتكار	12	0.743
3	المهارات الأساسية للمورد البشري	12	0.823
4	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	9	0.811
5	جودة الخدمات المقدمة	10	0.833
	الدرجة الكلية	55	0.971

### 11.3 نموذج ومتغيرات الدراسة

#### 1.11.3 نموذج الدراسة:



شكل 1.3 رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من إعداد الباحثة.

### 2.11.3. متغيرات الدراسة:

إستناداً إلى (Godin, 2006)، (صبح، 2013)، (العتيبي، 2010)، (Boulding, 1966)، فإن متغيرات الدراسة تتكون من صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية. المتغير المستقل: السياسات والخطط، المهارات الأساسية للمورد البشري، جودة الخدمات المقدمة، البنية التحتية التكنولوجية، الإبداع والإبتكار.

المتغير التابع: صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية.  
وصف متغيرات الدراسة:

في هذا القسم من الدراسة، سنعرض تعريفات المتغيرات حسب ما تم تطبيقه في الاستبانة، من أجل تحليلها ونقاشها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة.

1. السياسات والخطط: هي السياسات والخطط التي تقدمها إدارة الموارد البشرية لموظفيها المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومدى وضوحها، وذلك بأن تكون قادرة على إستقطاب وجذب العنصر البشري، تدريبه، تطوير أدائه، مكافأته والاحتفاظ به.
2. المهارات الأساسية للمورد البشري: هي المهارات التي يفترض من الموظف إكتسابها أثناء عمله في الشركة والتي تزيد من قدرته على الإنتاج.
3. جودة الخدمات المقدمة: تتمثل بمدى جودة الخدمات التكنولوجية والتقنية المقدمة من قبل إدارة الشركة لموظفيها والتي تساعد على صناعة المعلومة.
4. البنية التحتية التكنولوجية: تتمثل البنية التحتية بكافة وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمطورة، من حيث توفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية واستمرار عمليات الدعم لها.
5. الإبداع والابتكار: هو تهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بوظائفهم من خلال ما تقدمه وتوفره لهم إدارة الموارد البشرية في الشركة من سياسات وخطط تنمية.

صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية: تتمثل بمدى قدرة الموظف على الاستفادة من التطور التكنولوجي والتقني بالشركة، ومدى تطور السياسات والخطط الخاصة بالموارد البشرية من خلال توظيفها في تحسين أدائه وزيادة كفاءته وبالتالي تحقيق صناعة المعلومة.

### 12.3 رأي المستجيبين في الاستبانة

يبين الجدول أدناه أسئلة حول تقييم الإستبانة، حيث يلاحظ بأنه فيما يتعلق بوقت الاستبانة فقد شكلت الإجابة (طويلاً جداً) ما نسبته 2.9% و شكلت الإجابة (طويلاً) ما نسبته 18.6% و شكلت الإجابة (مناسباً) ما نسبته 78.6%. فيما يتعلق باللغة المستخدمة في الإستبانة فقد شكلت الإجابة (سهلة جداً) ما نسبته 18.6% و شكلت الإجابة (سهلة) ما نسبته 75.7% و شكلت الإجابة (صعبة) ما نسبته 5.7%. فيما يتعلق بدرجة وضوح العبارات فقد شكلت الإجابة (غامضة) ما نسبته 10.0% و شكلت الإجابة (مفهومة) ما نسبته 71.4% و شكلت الإجابة (دقيقة) ما نسبته 18.6%. فيما يتعلق بتغطية الإستبانة لكل العوامل التي لها علاقة في صناعة المعلومة فقد شكلت الإجابة (لا) ما نسبته 27.1% و شكلت الإجابة (نعم) ما نسبته 92.9% من إجمالي حجم العينة.

### جدول 9.3: تقييم الإستبانة

السؤال	الفئة	العدد	النسبة المئوية
إحتاجت منك الإستبانة وقتاً	طويلاً جداً	2	2.9
	طويلاً	13	18.6
	مناسباً	55	78.6
اللغة المستخدمة في الإستبانة	سهلة جداً	13	18.6
	سهلة	53	75.7
	صعبة	4	5.7
درجة وضوح العبارات	غامضة	7	10.0
	مفهومة	50	71.4
	دقيقة	13	18.6
هل تعتقد أن هذه الإستبانة تغطي كل العوامل التي لها علاقة في صناعة المعلومة	نعم	65	92.9
	لا	5	7.1

### 13.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانة والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب

الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وبياناتها، حيث تم إعطاء الإجابة موافق بشدة 4 درجات والإجابة موافق 3 درجات والإجابة لا أوافق درجتان أما الإجابة لا أوافق بشدة سيتم إعطاءها درجة واحدة على مقياس ليكرت الرباعي، وتم إعطاء الإجابة (غير متأكد) الرقم 9 ليتم استثناءها من التحليل بعد ذلك. وذلك في الفقرات الموجبة وعكست في الفقرات السالبة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت إستجابات أفراد العينة نحو اعتبار دور إدارة الموارد البشرية ذو تأثير في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach)، واختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS).

### 14.3 الأساليب الإحصائية

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائي (SPSS) وهي:

1. أسلوب الإحصاء الوصفي: يتمثل هذا المقياس في إيجاد مقاييس النزعة المركزية كالمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري للفقرات، وأيضا تم إستخدام هذا الأسلوب في حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة للتحليل.
2. اختبار (ت) للعينة الواحدة (One Sample T test) من أجل فحص فرضيات الدراسة وفحص دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى موظفي شركة المشروبات الوطنية.
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) من أجل فحص الفروق بين فقرات كل مجال.
4. اختبار ثبات أداة القياس (Reliability Analysis) تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل قياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تتراوح بين (صفر - 1)، وكنسبة مقبولة هي 70%.
5. بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 4)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 4=3 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى

على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 4 ليصبح الناتج  $=4/3=0.75$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الإتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (9.3) يوضح ذلك:

### جدول رقم 10.3: مفتاح التصحيح الرباعي

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	أقل من 1.75
منخفضة	من 1.75 - أقل من 2.5
مرتفعة	من 2.5 - أقل من 3.25
مرتفعة جداً	من 3.25 فأكثر

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة. إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت.

#### 2.4 تحليل فقرات الإستبانة

##### 1.2.4. محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات المحور الأول المتعلق بالسياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

جدول 1.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور السياسات والخطط	بين المجموعات	2.291	11	0.208	1.719	0.092
	داخل المجموعات	7.028	58	0.121		
	المجموع	9.320	69			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات المحور (لا يوجد تفاوت واختلاف في الآراء).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الجدول 2.4-أ: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الرقم	محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
1	تتفق الأنظمة واللوائح الداخلية للشركة مع قانون العمل الفلسطيني.	3.53	0.53	88.3	مرتفعة جداً	5.7%
2	يوجد في الشركة سياسات وخطط واضحة تنظم كافة الوظائف والأعمال الإدارية.	3.35	0.68	83.8	مرتفعة جداً	10.0%
3	تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق عملية التدريب اللازمة للموظفين.	3.32	0.63	83.0	مرتفعة جداً	15.7%
4	تتيح إدارة الموارد البشرية كامل المستلزمات اللازمة لشغل الوظائف.	3.32	0.61	83.0	مرتفعة جداً	5.7%

الجدول 2.4-ب: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

الرقم	محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
5	تلتزم إدارة الموارد البشرية بتطبيق سياسات العقوبات بين الموظفين.	3.32	0.50	83.0	مرتفعة جداً	14.3%
6	تحدد الشركة الاحتياجات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية بشكل مستمر.	3.28	0.52	82.0	مرتفعة جداً	8.6%
7	يتم إختيار الكفاءات الفنية بناءً على معايير ثابتة مثل (الخبرة، المؤهلات).	3.25	0.57	81.3	مرتفعة جداً	10.0%
8	يوجد في الشركة نظام تقييم يعد بمثابة ركيزة رئيسية لتطوير الموظفين.	3.20	0.64	80.0	مرتفعة	20.0%
9	تتبنى الشركة سياسات موحدة وواضحة عند إختيار الكفاءات الإدارية.	3.18	0.63	79.5	مرتفعة	18.6%
10	يوجد في الشركة أنظمة تحفيز للموظفين تزيد من كفاءتهم وتنمي مهاراتهم.	3.17	0.70	79.3	مرتفعة	17.1%
11	لا يوجد تحيز في سياسات إختيار الموظفين.	3.15	0.62	78.8	مرتفعة	11.4%
12	يسهل الحصول على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها من قبل الموظفين.	2.21	0.52	55.3	منخفضة	11.4%
الدرجة الكلية		3.17	0.37	79.3	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات

الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.37) بوزن نسبي (79.3%)، مما يدل على أن السياسات والخطط المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية واضحة، وتمتلك القدرة على استقطاب، جذب، تدريب، تطوير أداء، مكافأة، والاحتفاظ بالعنصر البشري بدرجة مرتفعة.

وبالرجوع إلى جدول رقم (2.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- الفقرة (تتفق الأنظمة واللوائح الداخلية للشركة مع قانون العمل الفلسطيني)، الفقرة (يوجد في الشركة سياسات وخطط واضحة تنظم كافة الوظائف والأعمال الإدارية)، وتظهر أهمية وجود الأنظمة والقوانين والسياسات التي تنظم العمل وتعتبر كمؤشر لدرجة التزام إدارة الموارد البشرية بقانون العمل الفلسطيني وتنظيمها لسير العمل داخل الشركة من خلال إستراتيجيات وخطط واضحة، وهذا ما أكدت عليه الأدبيات، إذا يدعو (عبد الوهاب، 2003) إلى ضرورة أن تربط إدارة الموارد البشرية خططها مع الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وذلك حتى تؤدي مهامها في اتساق مع أهداف هذه الخطة الكلية، وتتفق النتيجة مع دراسة (الزهري، 2000) التي بينت أن مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية المشتقة من الاستراتيجيات العامة للمنشأة أو حتى استراتيجيات وحدات الأعمال أمر ضروري، مادام يساهم في تحديد البرامج والأنشطة المرفقة لاحقاً. كما تعارضت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو دولة والصالحية، 2004) التي خلصت إلى عدم وجود خطط استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات.

- الفقرة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق عملية التدريب اللازمة للموظفين)، الفقرة (تتيح إدارة الموارد البشرية كامل المستلزمات اللازمة لشغل الوظائف)، والفقرة (تحدد الشركة الاحتياجات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية بشكل مستمر) التي اتفقت مع دراسة (الشمري، 2003) التي توصلت إلى أن بعض المؤسسات (الأجهزة الأمنية) تقوم بإلحاق منتسبيها بدورات تدريبية قبل التأكد جيداً من حاجتهم، وأن التدريب ليس العصا السحرية الكفيلة بحل مشكلات العمل، وإنما جزء من الإصلاح، وأن نجاح البرنامج التدريبي لا يتوقف على إضافة معلومات جديدة إلى خبرات المتدربين أو إكسابهم مهارات خاصة، وإنما يكمن في مدى تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين.

- الفقرة (يتم إختيار الكفاءات الفنية بناءً على معايير ثابتة مثل (الخبرة، المؤهلات))، الفقرة (يوجد في الشركة نظام تقييم يعد بمثابة ركيزة رئيسية لتطوير الموظفين) والفقرة (تتبنى الشركة سياسات

موحدة وواضحة عند اختيار الكفاءات الإدارية) والتي اتفقت مع دراسة (الحياصات، 2007) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية في الأردن وأدائها المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

- من خلال آراء الباحثين واتجاهاتهم المعارضة والمنخفضة، تم رفض الفقرة التي تنص على أنه يسهل الحصول على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها من قبل الموظفين، كونها حصلت على أقل متوسط حسابي ووزن نسبي، حيث تعكس هذه الفقرة أهمية حصول الموظفين على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية و أن تعمل هذه الإدارة على مشاركة العاملين على جميع المستويات لما لهذه المشاركة في وجود رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة وكذلك وضوح الهدف النهائي للمؤسسة مما سيساعد في إحداث التغيير، إضافة إلى أن مشاركة العاملين تؤدي لتحديد دور كل عضو في فرق العمل لضمان التنفيذ السليم أولاً ومن ثم وجود معايير محددة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة ثم الاعتماد على الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كأساس لنظام الترقيات وأخيراً ضرورة الاعتماد على فرق العمل التي تتحلى بالقدرة الذاتية العالية وهذا كله سيؤدي في النهاية إلى نجاح عملية التغيير (ثابت، 2011).

#### 2.2.4. محور الإبداع والابتكار:

يبين الجدول التالي إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات الباحثين على فقرات المحور الثاني المتعلق بالإبداع والابتكار.

جدول 3.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور الإبداع والابتكار بناءً على إجابات الباحثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الإبداع والابتكار	بين المجموعات	0.645	11	0.059	0.571	0.845
	داخل المجموعات	5.959	58	0.103		
	المجموع	6.603	69			

من خلال الإختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لاختبار ف في تحليل التباين أكبر من (0.05) مما يدل على عدم إختلاف إجاباتهم على فقرات المحور (لا يوجد تفاوت واختلاف في الآراء).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور الإبداع والابتكار.

الجدول 4.4-أ: الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور الإبداع والابتكار.

الرقم	محور الإبداع والابتكار	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
1	يساعد نظام العمل المتبع في الشركة على تأمين فرص الإبداع والابتكار.	3.56	0.50	89.0	مرتفعة جداً	5.7%
2	تقوم ادارة الموارد البشرية بتشجيع الموظفين على تجريب الطرق الجديدة التي تخدم العمل.	3.34	0.48	83.5	مرتفعة جداً	15.7%
3	تهيء الشركة الأجهزة والمواد اللازمة لإجراء عملية التدريب والتأهيل اللازم للموظفين.	3.25	0.54	81.3	مرتفعة جداً	8.6%
4	تتمتع بيئة العمل بالبنية التحتية الإبداعية.	3.25	0.43	81.3	مرتفعة جداً	15.9%
5	تدعم بيئة العمل في الشركة الحرية لطرح وإبداء الأفكار الريادية الجديدة من قبل الموظفين.	3.21	0.55	80.3	مرتفعة	11.4%
6	تحديث الصفحات الإلكترونية لافراد الشركة باستمرار وبصورة متتابعة.	3.14	0.62	78.5	مرتفعة	20.0%
7	تتصف خدمات الإنترنت في الشركة بالجودة	3.11	0.65	77.8	مرتفعة	20.0%

الجدول 4.4-ب: الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور الإبداع والابتكار.

الرقم	محور الإبداع والابتكار	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
8	توفر الشركة منح تدريبية خارجية تشجع على الابتكار والإبداع.	3.09	0.66	77.3	مرتفعة	34.3%
9	تشجع إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وذلك من خلال ترقية الموظفين المبدعين وتطويرهم.	3.07	0.54	76.8	مرتفعة	20.0%
10	تهتم إدارة الموارد البشرية بالموظفين المبدعين وتتميز مهاراتهم من خلال تركيز الإهتمام بهم.	3.04	0.60	76.0	مرتفعة	25.7%
11	تصمم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية بشكل مستمر من أجل تطوير المهارات الوظيفية المختلفة.	3.00	0.59	75.0	مرتفعة	15.7%
12	توفر الشركة دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة.	2.43	0.76	60.1	منخفضة	27.1%
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.13</b>	<b>0.31</b>	<b>78.3</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور الإبداع والابتكار مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.31) بوزن نسبي (78.3%)، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية في الشركة تعمل على تهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بوظائفهم من خلال ما تقدمه وتوفره لهم من سياسات وخطط تنمية بدرجة مرتفعة.

وبالرجوع الى جدول رقم (4.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- الفقرة (يساعد نظام العمل المتبع في الشركة على تأمين فرص الإبداع والابتكار)، الفقرة (تقوم إدارة الموارد البشرية بتشجيع الموظفين على تجريب الطرق الجديدة التي تخدم العمل)، وتظهر أهمية تنمية الإبداع في طبيعة النشاطات التي تمارسها الشركة وتتناسب طردياً معه، ويشير (Neaten, 2004) إلى وجود فروق في القواعد المعلوماتية المستخدمة وتظهر هذه الفروق في المعارف وإدارتها وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التي تستخدم في الإبداع، وأن بناء القرارات يعتمد على حجم المعرفة التي لدى العاملين والتي تغطي موضوعات الهيكل المستخدمة، كما تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات المذكورة في دراسة كلاً من (القاضي، 2011) (السعيد، 2011) و (المصراي، 2006) التي أكدت جميعها على أهمية نظام العمل المتبع في الشركة على تأمين فرص الإبداع والابتكار.

- الفقرة (تهيء الشركة الأجهزة والمواد اللازمة لإجراء عملية التدريب والتأهيل اللازم للموظفين)، الفقرة (تتمتع بيئة العمل بالبنية التحتية الإبداعية)، والفقرة (تدعم بيئة العمل في الشركة الحرية لطرح وإبداء الأفكار الريادية الجديدة من قبل الموظفين)، و تظهر أهمية بيئة العمل ودور الشركة التي تعتبر مؤشرات هامة لتنمية الإبداع في الشركة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Liu, 2003) التي أكدت أنه لكي تتحقق المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية في تطوير شراكة استراتيجية فإنه يترتب على العاملين في إدارة الموارد البشرية أن يركزوا على إعادة المواءمة داخل منظماتهم، وأن يديروا عملية التغيير بنجاح ويلتزموا بالتحسين المستمر بالكفاءات المهنية الخاصة.

- ومن أدنى الفقرات التي جاءت بدرجة منخفضة: "توفر الشركة دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة" ويعود ذلك إلى أسلوب العمل داخل الشركة وتركيز الشركة على الربحية والكلفة التي تتطلبها مثل هذه الدورات، وهذا يتناقض مع نتائج دراسة (Fey, 2000) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، أي أن الأداء المؤسسي دالة تطوير الموارد البشرية، ومن العوامل المعززة لهذه العلاقة الإيجابية شمولية التطوير، وعمل الفريق، واللامركزية. كما تتناقض مع توصيات دراسة (المصراي، 2006) التي أوصت باستحداث بعض البرامج التدريبية لتنمية المهارات وقدرات العاملين على العمل كمجموعة وبناء فرق العمل، وزيادة الوعي الإداري بمفهوم المنظمة المتعلمة عن طريق عقد المؤتمرات والدورات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتجديد لدى العاملين في هذه المنظمات.

### 3.2.4. محور المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات:

يبين الجدول التالي إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات المحور الثالث المتعلق بالمهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات.

جدول 5.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات بناءً على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور المهارات الأساسية للبشري	بين المجموعات	1.045	11	0.095	0.733	0.703
	داخل المجموعات	7.518	58	0.130		
	المجموع	8.563	69			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات المحور (لا يوجد تفاوت واختلاف في الآراء).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.

الجدول 6.4-أ: الأوساط الحسابية، الإنحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.

الرقم	محور المهارات الأساسية للمورد البشري	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
1	يمتلك الموظفون القدرة على استخدام الأدوات الإلكترونية في العمل.	3.42	0.50	85.5	مرتفعة جداً	8.6%
2	تسهم بيئة العمل في إكساب الموظفين مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت.	3.41	0.50	85.3	مرتفعة جداً	10.0%
3	يستطيع الموظفون بناء علاقات تعاون وتواصل مع الآخرين.	3.29	0.68	82.3	مرتفعة جداً	10.0%

الجدول 6.4-ب: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.

الرقم	محور المهارات الأساسية للمورد البشري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
4	يستطيع الموظفون التعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات.	3.29	0.49	81.0	مرتفعة جداً	11.4%
5	تتم بيئة العمل المهارات العملية والذهنية اللازمة لعملية الإنتاج.	3.24	0.56	81.0	مرتفعة	5.7%
6	تهتم بيئة العمل بتنمية المهارات الشخصية اللازمة لممارسة الوظائف المختلفة.	3.22	0.52	80.5	مرتفعة	7.1%
7	يملك الموظفون قدرات إبداعية تساعد على خلق معرفة جديدة.	3.21	0.45	80.3	مرتفعة	12.9%
8	تحفز بيئة العمل مهارات النقاش والحوار.	3.20	0.55	80.0	مرتفعة	14.3%
9	توفر بيئة العمل مهارات القيادة والتأثير في الآخرين.	3.13	0.62	78.3	مرتفعة	2.9%
10	توفر بيئة العمل مهارة التفاوض لحل المشكلات.	3.11	0.48	77.8	مرتفعة	10.0%
11	يملك الموظفون في الشركة القدرة على التفكير الناقد.	3.10	0.53	77.5	مرتفعة	11.4%
12	إستجابة الموظفين للانتقال من وظيفة إلى أخرى بشكل مهني مرتفعة.	2.74	0.71	68.5	مرتفعة	32.9%
الدرجة الكلية		3.18	0.35	79.5	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور المهارات الأساسية للمورد البشري مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.18) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.35) بوزن نسبي (79.5%)، مما يدل على امتلاك موظفي شركة المشروعات الوطنية للمهارات اللازمة بدرجة مرتفعة، حيث يفترض من الموظف اكتساب هذه المهارات أثناء عمله في الشركة لتزيد من قدرته على الإنتاج.

وبالرجوع الى جدول رقم (6.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- الفقرة الأعلى ترتيباً: (يملك الموظفون القدرة على استخدام الأدوات الإلكترونية في العمل، تسهم بيئة العمل في إكساب الموظفين مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت، يستطيع الموظفون بناءً علاقات تعاون وتواصل مع الآخرين، يستطيع الموظفون التعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات)، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل الشركة التي تتطلب إمتلاك العاملين للمعرفة بطبيعة العمل وآلياته مع التحديث والتطوير المستمر لهذه المعلومات والمعارف بما يواكب ذلك من تطور مهني وإلكتروني على هذه المعارف، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المصري، 2006) التي أكدت وجود تأثير ذو دلالة معنوية لممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية على بناء المنظمة المتعلمة للعاملين في المنظمات الصناعية، وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (Gilford, 2006) التي وتم التوصل فيها إلى أن المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي لا بد أن يعاد استيعابها من جانب الأفراد الذين يمثلون عوامل أساسية في الفصل، كما أشارت دراسة (Neaten, 2004) أن جميع أعضاء فريق العمل كانوا يتفاعلون بشكل مستمر مع انتقال الهيكل المعرفي، كذلك كانوا متفاعلين في عملية انتقال المعلومات والمعارف حول إجراءات إدارة المعرفة وأن بناء القرارات يعتمد على حجم المعرفة التي لديهم والتي تغطي موضوعات الهيكل المستخدمة.

- ومن أدنى الفقرات ولكن جاءت بدرجة مرتفعة: "استجابة الموظفين للانتقال من وظيفة إلى أخرى بشكل مهني مرتفعة" ويعود ذلك إلى ميل الموظفين الحفاظ على طبيعة ونمطية عملهم مع عدم الرغبة بالمخاطرة للانتقال لوظيفة أخرى من نفس المستوى الإداري مما يؤثر على المسار الوظيفي للعامل داخل الشركة، حيث أنه وحسب (Mathebula, 2004) يوجد فروق بين متوسطات المستجيبين في تقدير العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والنمط القيادي وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية، ووجود ارتباطات تبادلية بين الثقة وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الثقة بالإلتزام التنظيمي ونمط قيادة الثقة من جهة أخرى.

#### 4.2.4. محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة:

يبين الجدول التالي إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات المحور الرابع المتعلق بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة.

جدول 7.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة بناءً على إجابات المبحوثين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	0.986	11	0.090	0.644	0.784
	داخل المجموعات	8.077	58	0.139		
	المجموع	9.063	69			

من خلال الإختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات المحور (لا يوجد تفاوت وإختلاف في الآراء).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة.

الجدول 8.4-أ: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة

الرقم	محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لإقتصاد المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
1	يتمتع نظام حفظ البيانات في الشركة بالسرية والحماية التامة.	3.66	0.49	91.5	مرتفعة جداً	4.3%
2	يسهل الرجوع الي البيانات عند الحاجة إليها بعد وقت طويل من الزمن.	3.59	0.500	89.8	مرتفعة جداً	1.4%

الجدول رقم 8.4-ب: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة

الرقم	محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
3	يوجد في الشركة أجهزة تقنية متعددة مثل: الطابعات، المساحات الضوئية، أجهزة عرض البروجيكتور بمواصفات عالية الجودة ومتاحة لجميع الأقسام والأفرع.	3.52	0.50	88.0	مرتفعة جداً	1.4%
4	يوجد في الشركة قواعد بيانات متكاملة مواكبة للتطور التكنولوجي.	3.40	0.59	85.0	مرتفعة جداً	18.6%
5	يوجد أجهزة حاسوب متطورة وبمواصفات ممتازة تناسب أعداد الموظفين.	3.33	0.65	83.3	مرتفعة جداً	12.9%
6	تمتلك الشركة من الكفاءات البشرية ما يمكنها من مواكبة كل جديد في علم تكنولوجيا المعلومات.	3.32	0.63	83.0	مرتفعة جداً	15.7%
7	يوجد في الشركة شبكة إتصالات حديثة تربط بين الأفرع والأقسام وتسهل عملية التواصل.	3.27	0.49	81.8	مرتفعة جداً	27.1%
8	يتواجد في الشركة وحدات إمداد بالطاقة UPS بأعداد مناسبة.	3.27	0.70	81.8	مرتفعة جداً	10.0%
9	يتم عمل تحديث لأجهزة الحواسيب بشكل مستمر.	2.81	0.59	70.3	مرتفعة	24.3%
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.35</b>	<b>0.36</b>	<b>83.8</b>	<b>مرتفعة جداً</b>	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين

كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.35) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.36) بوزن نسبي (83.3%)، مما يدل على توفر البنية التحتية في الشركة بدرجة عالية بكافة وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمطورة، إضافة لتوفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية واستمرار عمليات الدعم لها لإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها واستخدامها بشكل أساسي كمحرك للتطور في شركة المشروبات الوطنية.

وبالرجوع الى جدول رقم (8.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- الفقرة الأعلى ترتيباً: (يتمتع نظام حفظ البيانات في الشركة بالسرية والحماية التامة، يسهل الرجوع إلى البيانات عند الحاجة إليها بعد وقت طويل من الزمن) ويعود ذلك إلى طبيعة المعلومات التي تحتفظ بها شركة المشروبات الوطنية كونها تمتلك سمعة عالمية (Brand Name) وتتميز بالخلطة والمكونات التي تشكل هذه السمعة مما يتطلب معاملة بيانات الشركة بسرية تامة وسهولة إسترداد هذه المعلومات عند الحاجة إليها، حيث يشير (عبد الله، 2016) إلى أن المعلومات تعتبر من أساسيات الإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة، وتزداد الحاجة إلى المعلومات بإعتبارها الأساس الذي يبنى عليه القرار، وكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار كاملاً وصحيحاً، كما أن المعلومات ونظم المعلومات أصبح اليوم مورداً أساسياً من موارد المؤسسة أكثر من أي وقت مضى، مثلها مثل الموارد الرأسمالية و البشرية، لكونها تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، وسلاحاً ماضياً في مواجهة المنافسة الحادة.

- الفقرة (يوجد في الشركة أجهزة تقنية متعددة مثل: الطابعات، الماسحات الضوئية، أجهزة عرض البروجيكتور بمواصفات عالية الجودة ومتاحة لجميع الأقسام والأفرع)، الفقرة (يوجد في الشركة قواعد بيانات متكاملة مواكبة للتطور التكنولوجي)، والفقرة (يوجد أجهزة حاسوب متطورة وبمواصفات ممتازة تناسب أعداد الموظفين)، توضح البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات المتوفرة في شركة المشروبات الوطنية للتحويل لإقتصاد المعرفة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلول، 2011) التي خلصت إلى أن بعض المؤسسات (الجامعات) تحرص الحرص الشديد على إستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة لتحسين الأداء والوصول إلى التميز في العمل بالرغم من الظروف الصعبة التي يمر بها الشعب الفلسطيني، وتتعارض مع دراسة (السعيد وآخرون، 2011) وقد تؤدي التكنولوجية الحديثة إلى تغيير المتطلبات

المهارية والأدوار الوظيفية المطلوبة، بالإضافة إلى زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على امتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية.

- ومن أدنى الفقرات ولكن جاءت بدرجة مرتفعة: "يتم عمل تحديث لأجهزة الحواسيب بشكل مستمر" ويعود ذلك إلى قلة عدد العاملين في قسم الحاسوب في الشركة مما يؤدي إلى تراكم أعمالهم ووظائفهم داخل الشركة مما يؤثر سلباً على سير العمل داخل الشركة بإعتبار استخدام تكنولوجيا المعلومات من أبرز التحديات التي تواجه منظمات الأعمال نظراً لدورها الإستراتيجي في تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة، حيث يرى (السالم، 2005) أنه يجب تحديد المشكلة الرئيسية التي تعترض تقدم مسيرة الصناعة المعلوماتية وتشمل حركتها وهي غياب التخطيط الوطني للمعلومات حيث تتبع من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات والمجتمع من دعم يساعد الجميع في الوصول إلى تحقيق أهدافهم، كونها توفر الوسائل والأدوات والتقانات المساعدة في هذا المجال، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة (اللامي، 2013) التي أظهرت ضعف استخدام وتوظيف عناصر تكنولوجيا المعلومات استثمارها بما يحسن أداء الشركة.

#### 5.2.4. محور جودة الخدمات المقدمة:

يبين الجدول التالي إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات المحور الخامس المتعلق بجودة الخدمات المقدمة.

**جدول 9.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور جودة الخدمات المقدمة بناءً على إجابات المبحوثين.**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور جودة الخدمات المقدمة	بين المجموعات	1.019	11	0.093	0.787	0.652
	داخل المجموعات	6.824	58	0.118		
	المجموع	7.843	69			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات المحور (لا يوجد تفاوت وإختلاف في الآراء).

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور جودة الخدمات المقدمة.

الجدول 10.4-أ: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور جودة الخدمات المقدمة

الرقم	محور جودة الخدمات المقدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
1	تميز الشركة خدماتها المقدمة للموظفين عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى.	3.70	0.46	92.5	مرتفعة جداً	10.0%
2	يفي الموقع الإلكتروني بالأغراض والمعلومات اللازمة عن الشركة للموظفين.	3.59	0.50	89.8	مرتفعة جداً	12.9%
3	توفر الشركة برامج إلكترونية تدريبية للموظفين تنمي مهاراتهم وتحسن من قدراتهم الإنتاجية.	3.46	0.50	86.5	مرتفعة جداً	12.9%
4	تتناسب أعداد قواعد البيانات الالكترونية التي توفرها الشركة مع أعداد الموظفين.	3.38	0.53	84.5	مرتفعة جداً	21.4%
5	توفر أنظمة تكنولوجية المعلومات قواعد بيانات إلكترونية لمختلف الأفرع والأقسام.	3.35	0.60	83.8	مرتفعة جداً	10.0%
6	تمتلك الشركة برامج محوسبة لخدمة مختلف الأقسام والأفرع.	3.29	0.49	82.3	مرتفعة جداً	10.0%
7	تعمل إدارة الشركة على توفير ودعم فرص التعليم لموظفيها في مختلف المجالات.	3.29	0.54	82.3	مرتفعة جداً	25.7%
8	تمكن حوسبة الأعمال الإدارية من الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية طوال الوقت.	3.28	0.52	82.0	مرتفعة جداً	8.6%

الجدول 10.4-ب: الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور جودة الخدمات المقدمة

الرقم	محور جودة الخدمات المقدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى	نسبة الإجابة "غير متأكد"
9	يوجد في الشركة رؤية استراتيجية واضحة حول تبني صناعة المعلومات.	3.24	0.58	81.0	مرتفعة	21.4%
10	توفر دائرة تكنولوجيا المعلومات تقيماً ذاتياً دورياً لبرامج الشركة.	1.69	0.47	42.3	منخفضة جداً	22.9%
الدرجة الكلية		3.21	0.34	80.3	مرتفعة	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور جودة الخدمات المقدمة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.21) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.34) بوزن نسبي (80.3%)، مما يدل على جودة الخدمات التكنولوجية والتقنية المقدمة من قبل إدارة الشركة لموظفيها والتي تساعد على صناعة المعلومة بدرجة عالية.

وبالرجوع الى جدول رقم (10.4) لمناقشة أعلى فقرة، وأقل فقرة في المتوسط الحسابي والوزن النسبي:

- الفقرة الأعلى ترتيباً: (تميز الشركة خدماتها المقدمة للموظفين عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى) ويعود ذلك إلى حرص شركة المشروبات الوطنية على المحافظة على موظفيها لما يكلف الشركة من إعداد للموظف للعمل داخل الشركة من تدريب ومهارات ومعارف لذا تحاول الشركة توفير الراحة لموظفيها ورفدهم بخدمات عالية لتحقيق رضاهم الوظيفي وخلق الشعور بالأمان الوظيفي للعاملين في الشركة و نيل ولائهم، إن إدارة الموارد البشرية في الشركة تسعى من خلال ذلك لخلق صورة ذهنية مميزة عند موظفيها، وهذا يتفق مع الأدبيات المذكورة في دراسة (طويهي، 2015) و دراسة (Purwadi, 2012) ودراسة (زهراء، 2016) التي أشارت أنه من الأهمية البالغة أن تتميز المنظمة عن غيرها حتى تبقى قادرة على المنافسة، وبالأخص المنظمات التي تقدم الخدمات، وحتى تتميز المنظمات عن

بعضها البعض و تمتلك ميزة التنافسية يجب عليها التخطيط لصورة ذهنية تركز على اختلافات دقيقة مثل: الخدمة، الاعتمادية، سرعة التوصيل، و الأمان أو الثقة، فالصورة الذهنية تعبر عن مستوى معين من الأداء النوعي المطلوب تحقيقه و التمسك به.

• الفقرة (يفي الموقع الإلكتروني بالأغراض والمعلومات اللازمة عن الشركة للموظفين)، الفقرة (توفر الشركة برامج إلكترونية تدريبية للموظفين تنمي مهاراتهم وتحسن من قدراتهم الإنتاجية)، الفقرة (تتناسب أعداد قواعد البيانات الإلكترونية التي توفرها الشركة مع أعداد الموظفين)، والفقرة (توفر أنظمة تكنولوجية المعلومات قواعد بيانات إلكترونية لمختلف الأفرع والأقسام) والتي تشير إلى الطبيعة التكنولوجية للخدمات التي تقدمها الشركة لموظفيها، حيث تسعى شركة المشروبات الوطنية لتقديم خدمات ذات طابع تكنولوجي مواكب لمتطلبات العصر لموظفيها لراحتهم وسهولة تواصلهم، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (المصراطي، 2006) التي أشارت إلى زيادة الوعي الإداري بمفهوم المنظمة المتعلمة عن طريق عقد المؤتمرات والدورات التي تسهم في ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالكفاءات العلمية وتعزيز روح الإبداع والتجديد لدى العاملين في هذه المنظمات، كما تتفق مع دراسة (خويلدات، 2014) التي أشارت إلى إن غياب قنوات الإتصال الفاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجهم والعكس تساعد الإتصالات على تدفق وإنسياب المعلومات داخل المنظمات وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصالات، كما يساعد الإتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتتعكس على بيئتهم العملية.

• ومن أدنى الفقرات والتي جاءت بدرجة منخفضة جداً: "توفر دائرة تكنولوجيا المعلومات تقيماً ذاتياً دورياً لبرامج الشركة" وهو ما يتفق ما نتائج دراسة (أحمد، 2006) التي أثبتت وجود اهتمام محدود من قبل الشركات في التعامل مع الإعتبارات التنظيمية المتعلقة ببناء نظم المعلومات الأمر الذي يتطلب ضرورة الإهتمام بهذه الإعتبارات وخاصة مشاركة الأفراد في إعداد وتطوير نظم المعلومات وكذلك أهمية تحديد الهيكل التنظيمي للشركة، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الحديثة.

الجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية الكلية، الإنحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة:

الجدول 11.4: الأوساط الحسابية الكلية، الإنحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة.

المجال	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	3.17	0.37	79.3	مرتفعة
الإبداع والإبتكار	3.13	0.31	78.3	مرتفعة
المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات	3.18	0.35	79.5	مرتفعة
البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة	3.35	0.36	83.8	مرتفعة جداً
جودة الخدمات المقدمة	3.21	0.34	80.3	مرتفعة
دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة	3.21	0.26	80.3	مرتفعة

يلاحظ من الجدول السابق بأن توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة هو أعلى الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة بوزن نسبي (83.3%) وبدرجة مرتفعة جداً، يليه جودة الخدمة المقدمة (80.3%)، ثم توفير المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات (79.5%) و وضوح السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (79.3%)، وأخيراً الإبداع والابتكار بوزن نسبي (78.3%)، وهي جميعها مرتفعة، وأخيراً يلاحظ بأن الدرجة الكلية لدور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة مرتفعة بوزن نسبي (80.3%).

ويمكن القول أيضاً وبالاطلاع على إجابات المبحوثين وفيما يخص المتوسطات الحسابية، التي أكدت أن درجة دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة الكلية مرتفعة بوزن نسبي (80.3%)، واحتل مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة أعلى الدرجات، يليه جودة الخدمة المقدمة ثم توفير المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات ووضوح السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وأخيراً الإبداع والابتكار، وهي جميعها مرتفعة.

#### 6.2.4. القسم الثالث:

هل تعتقد أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

جدول 12.4: إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا	21	30.0%
نعم	49	70.0%
المجموع	70	100.0%

من الجدول السابق (12.4) يتضح بأن أغلب المبحوثين يعتقدون بوجود دور لإدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة بنسبة (70.0%).

وبالاطلاع على إجابات المبحوثين يتضح أن أغلب المبحوثين يعتقدون بوجود دور لإدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة بنسبة (70.0%) و يعزى ذلك الى الجهود المبذولة من قبل إدارة الموارد البشرية في الشركة والدور المنوط فيها لتطوير العاملين وبيئة العمل وتسهيل عملية نقل المعلومات وتبادلها بين العاملين إضافة للخطط التطويرية في النواحي التشغيلية والممارسات العملية والدورات التدريبية التي يتم تزويد العاملين بها بشكل دوري مستمر للوصول لصناعة المعلومة داخل الشركة بشكل فعال وذو جودة عالية.

الجدول 13.4: ترتيب المعايير من حيث الإسهام في صناعة المعلومة.

الترتيب	العامل	نسبة الأهمية
1	السياسات والخطط	24.1%
2	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	22.1%
3	الإبداع والإبتكار	19.3%
4	المهارات الأساسية للمورد البشري	19.1%
5	جودة الخدمات المقدمة	15.6%

من خلال الجدول السابق (13.4) تبين بأن ترتيب المعايير من حيث الإسهام في صناعة المعلومة حسب آراء المبحوثين كان أولاً للسياسات والخطط بنسبة (24.1%)، ثم للبنية التحتية لتكنولوجيا

المعلومات بنسبة (22.1)، يليها كلاً من الإبداع والابتكار و المهارات الأساسية للمورد البشري بنسبة (19.3%) و (19.1%) على التوالي، وأخيراً جودة الخدمات المقدمة بنسبة (15.6%).

#### 3.4 فرضيات الدراسة:

1.3.4. الفرضية الرئيسية: تسهم إدارة الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين.

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة كلها:

جدول 14.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات الإستبانة بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.473	11	0.043	0.587	0.832
	داخل المجموعات	4.254	58	0.073		
	المجموع	4.727	69			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم اختلاف إجاباتهم على فقرات الاستبانة وهذا جيد ويوضح مدى ثبات نتائج الدراسة. من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام إختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 15.4: نتائج إختبار ت للعينه الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار(ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية	70	3.21	0.262	38.261	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (38.26) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن إدارة الموارد البشرية تسهم بصناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين، وأن درجة هذا الإسهام مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.26). وتعزى هذه النتيجة إلى أن الشركة تتمتع بمستوى جيد لصناعة المعلومات فيها من خلال إدارة مواردها البشرية، وتعلل الباحثة ذلك باهتمام الشركة بعمليات التوظيف والاختيار للموظفين بناءً على معايير الكفاءة والخبرة واهتمامها بالتوظيف الأمثل لتقنيات المعلومات بشكل عام وعلى صناعة المعلومات بشكل خاص حيث ألغت الكثير من العمليات الوظيفية التي تعتمد على الورق وتوجهت بشكل كامل نحو البرامج الإلكترونية، واهتمت بعقد الدورات التدريبية اللازمة لتحقيق نجاح الأنظمة الإلكترونية، كما قامت بتقديم برامج تدريبية إلكترونية للموظفين، فتركز الاهتمام من قبل إدارة الشركة على توظيف المعرفة وتتميتها يعد العمود الفقري في تطويرها وتعزيز مكانتها بين الشركات الأخرى.

#### 2.3.4. الفرصيات الفرعية:

1.2.3.4. الفرضية الأولى: تعزز وجود سياسات وخطط تنمية مستدامة من دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام إختبار ت للعينه الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور، وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 16.4: نتائج إختبار ت للعينه الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة إختبار(ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور الخطط والسياسات	70	3.17	0.368	26.605	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة إختبار ت (26.61) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن وجود سياسات وخطط تنمية مستدامة تعزز من دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وأن درجة هذا التعزيز مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.17) وانحراف معياري مقداره (0.37)، وتفسر هذه النتيجة إلى توافر العناصر الهامة التي يجب أن تتضمنها سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية في شركة المشروبات الوطنية بصورة جيدة متمثلة جلياً في التزام الشركة بتطبيق القوانين والأنظمة التي تحافظ على سير وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل واضح ومنظم، بالإضافة إلى قيام إدارة الموارد البشرية بتطوير أداء العاملين من خلال تقييم أدائهم وتوفير التدريب اللازم لهم وبالتالي تطويرهم.

#### 2.2.3.4. الفرضية الثانية: يسهم الإبداع والإبتكار في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام إختبار ت للعينه الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 17.4: نتائج إختبار ت للعينه الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة إختبار(ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور الإبداع والابتكار	70	3.13	0.309	30.466	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (30.47) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن الإبداع والابتكار يسهم في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وأن درجة هذا الإسهام مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.31). ويعود ذلك إلى تشجيع عملية التحفيز للتطور بالعمل من قبل إدارة الشركة لموظفيها، وذلك ممثل من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها إدارة الشركة للموظفين المثاليين بعملهم، كما تقدم منح تعليمية للموظفين تسهل عليهم عملية الدراسة والعمل معاً، وتهتم الشركة أيضاً ببناء قدرات الموظفين من خلال تواصل عمليات التدريب والتطوير اللازمة لبناء شخصية الموظف وجعله أكثر إنتاجاً، حيث أصبح العاملون يعتمدون على معارفهم وخبراتهم لخلق مستويات عالية من الإبداع والتطوير بشكل أكبر عما سبق.

#### 3.2.3.4. الفرضية الثالثة: تؤثر مهارات إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

**جدول 18.4: نتائج إختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة**

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إختبار(ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور المهارات الأساسية للمورد البشري	70	3.18	0.352	28.032	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (28.03) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن مهارات إدارة الموارد البشرية تؤثر في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وأن درجة هذا التأثير مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.18) وانحراف معياري

مقداره (0.35)، ويدل ذلك على أنه تتوافر لدى العاملين في الشركة المهارات الأساسية اللازمة في عصر المعلومات، متمثلة جلياً في قدرة الموظفين على بناء علاقات تواصل وتعاون مع الآخرين، ومقدرتهم على التكيف في العمل بشكل صحيح وامتلاكهم لمهارات الاستخدام الفعال للأدوات الإلكترونية الخاصة بالمعرفة والمعلومات، بالإضافة إلى استطاعتهم للتعامل كم كبير من المعارف والمعلومات، وترى الباحثة أن الشركة تهتم بعملية اختيار الموظفين من ذوي الخبرات والمهارات العالية القادرين على استيعاب كل جديد وتقبله بسلاسة والعمل على تنمية قدراتهم وصلها من خلال التدريب والتطوير اللازم، وبالتالي تقوية مكانة الشركة التنافسية.

#### 4.2.3.4. الفرضية الرابعة: يشكل وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 19.4: نتائج إختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	70	3.35	0.362	31.201	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة اختبار ت (31.201) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن وجود بنية تحتية متطورة لتكنولوجيا المعلومات يؤثر في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وأن درجة هذا التأثير مرتفعة جداً بوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.36)، ويعود ذلك إلى توافر بنية تحتية جيدة لتكنولوجيا المعلومات للتحويل للاقتصاد المعرفي، ممثلة جلياً في توفر أجهزة تقنية مختلفة بمواصفات عالية الجودة، ووحدات إمداد الطاقة UPS، كذلك تمتلك الشركة قاعدة بيانات متكاملة ومتاحة للوحدات

والفروع والأقسام المختلفة، بالإضافة لتوفير شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة النظام الداخلي في الشركة، إضافة إلى توافر أنظمة تكنولوجية تقنية تصل بين جميع الأقسام حيث أن جميع المهام الوظيفية والإشرافية مترابطة معاً مما يقلل من الاعتماد على الورق، فالاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات يرفع من مكانة الشركة ويزيد من مكانتها التنافسية بين الشركات الأخرى.

#### 5.2.3.4. الفرضية الخامسة: توفير الخدمات المقدمة للموارد البشرية يعزز من صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة.

من أجل فحص هذه الفرضية السابقة، تم استخدام إختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T Test) لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الإختبار:

جدول 20.4: نتائج إختبار ت للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الإختبارية (2) التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة إختبار (ت) T	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
الدرجة الكلية لمحور جودة الخدمات المقدمة	70	3.21	0.337	30.134	0.000

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن قيمة إختبار ت (30.134) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، تؤكد صحة الفرضية ومما يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، و يستنتج أن توفير الخدمات المقدمة للموارد البشرية يعزز من صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة، وأن درجة هذا التعزيز مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.21) وإنحراف معياري مقداره (0.34)، ويستنتج مما سبق أن الخدمات المقدمة في شركة المشروبات الوطنية تتمتع بالجودة ولها تأثير على صناعة المعلومة في الشركة، متمثلة في تطور تكنولوجيا المعلومات المستخدمة ومواكبتها للتطورات الحديثة، وحوسبة جميع البرامج المستخدمة بها مما مكنها من الوصول قواعد المعلومات الإلكترونية طوال الوقت، حيث ساعد ذلك على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق ورغبات المستفيدين، كما وفرت دائرة تكنولوجيا المعلومات قواعد بيانات الكترونية لمختلف الدوائر والأفرع بالشركة، ولابد من الإشارة إلى سعي الشركة لتحقيق الميزة التنافسية بالسوق من خلال تميز الخدمات المقدمة لموظفيها.

4.4 السؤال الرئيسي: ما درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين؟

يبين الجدول التالي اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في إجابات المبحوثين على فقرات الإستبانة كلها:

جدول 21.4: نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات الإستبانة بناءً على إجابات المبحوثين

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
محور الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.473	11	0.043	0.587	0.832
	داخل المجموعات	4.254	58	0.073		
	المجموع	4.727	69			

من خلال الاختبار السابق يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين فقرات المحور بناءً على إجابات المبحوثين (مستوى الدلالة لإختبار ف في تحليل التباين أكبر من 0.05) مما يدل على عدم إختلاف إجاباتهم على فقرات.

ومن أجل الإجابة على السؤال الرئيسي، تم استخدام حساب الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لجميع فقرات الاستبانة والتي تمثل درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين.

جدول 22.4: درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين.

المحور	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	70	3.21	0.262

ويلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن درجة إسهام إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين مرتفعة بوسط حسابي مقداره (3.21) وانحراف معياري مقداره (0.26).

#### 5.4 جودة النموذج المستخدم وقدرته على تفسير الظاهرة قيد الدراسة.

لمعرفة جودة النموذج المستخدم من قبل إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية، ومدى تمثيل البيانات محل الدراسة لدور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة بشكل عام، وبهدف البحث عن علاقة المتغير التابع (صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة) بالمتغيرات المستقلة الخمس الممثلة لدور إدارة الموارد البشرية وهي: السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، الإبداع والإبتكار، المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة، جودة الخدمات المقدمة، لجأت الدراسة إلى إستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Linear Regression) بالطريقة القياسية (Enter Method)، وجاءت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (23.4 و 24.4 و 24.5)

#### جدول 23.4: جودة النموذج المستخدم لمتغيرات أداة الدراسة

قيمة معامل ارتباط بيرسون R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة معامل التحديد المعدل Adjusted R – Square	الخطأ القياسي في التقدير Std. Error of the Estimate
0.997	0.995	0.994	0.0196

نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدل هي (99%) مما يعني أن (99%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة) في هذه الدراسة تعزى إلى المتغيرات المستقلة الخمس التي تم إدخالها، وأن الباقي (1%) ترجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي أو وجود متغيرات أخرى غير موجودة في النموذج، إن هذه القيمة الكبيرة جداً (99%) التي حصلنا عليها تعتبر نسبة ممتازة وتمثل قدرة المتغيرات المستقلة الخمس على تفسير التباين الذي يحدث في المتغير التابع، كما أن النسبة الضئيلة جداً (1%) في الخطأ القياسي في التقدير الذي يقيس تشتت القيم المشاهدة عن خط الانحدار تعني أن الأخطاء العشوائية صغيرة وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في تفسير دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية.

#### جدول 24.4: المعنوية الكلية للنموذج المستخدم في الدراسة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة	بين المجموعات	4.703	5	0.941	2447.727	0.000
	داخل المجموعات	0.025	64	0.000		
	المجموع	4.727	69			

تهدف المعنوية الكلية للنموذج لاختبار الشكل الدال للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، و تحديداً إذا ما كان النموذج المقترح مقبول لتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، إضافة لمعرفة إذا ما كان يوجد معامل إنحدار واحد (لمتغيرات الدراسة المستقلة الخمس) على الأقل يختلف عن الصفر (معنوي)، ويتم ذلك من خلال اختبار الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على أن: النموذج غير معنوي (جميع معاملات الانحدار غير معنوية - لا تختلف عن الصفر -). وتظهر النتائج من الجدول السابق أن ف جاءت بقيمة (2447.727) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن النموذج غير معنوية، وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى معنوية النموذج المستخدم في الدراسة مع وجود معامل انحدار واحد (لمتغيرات الدراسة المستقلة الخمس) على الأقل يختلف عن الصفر (معنوي).

#### جدول 25.4: المعنوية الجزئية للنموذج المستخدم في الدراسة

النموذج	معاملات غير معيارية		معاملات معيارية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري			
السياسات والخطط	0.213	0.008	0.298	25.130	0.000
الإبداع والإبتكار	0.151	0.008	0.193	17.794	0.000
المهارات الأساسية	0.230	0.010	0.309	23.953	0.000
البنية التحتية	0.202	0.008	0.280	25.651	0.000
جودة الخدمات المقدمة	0.197	0.008	0.254	24.184	0.000
الثابت	0.022	0.030	—	0.751	0.455

تهدف المعنوية الجزئية لاختبار معنوية كل معامل من معاملات الانحدار لكل متغير مستقل على حدة، بالإضافة إلى اختبار ثابت الانحدار، أي مدى اختلاف كل معامل انحدار لكل متغير مستقل (على حدة) عن الصفر، إضافة لاختبار اختلاف معامل الانحدار الثابت عن الصفر، حيث يظهر من

الجدول السابق أن معاملات الانحدار الخمسة لكافة متغيرات الدراسة المستقلة جاءت بقيمة دالة إحصائياً (أصغر من مستوى الدلالة 0.05) مما يعني اختلاف معاملات انحدار المتغيرات المستقلة عن الصفر، إضافة إلى أن عدم معنوية انحدار ثابت الانحدار (الدلالة الإحصائية له أكبر من مستوى الدلالة 0.05) مما يعني عدم اختلافه عن الصفر، ويمكن صياغة معادلة خط الانحدار للمتغير التابع بدلالة متغيراته المستقلة على النحو:

#### صناعة المعلومة في ظل إقتصاد المعرفة=

$$0.213 \times (\text{السياسات والخطط}) + 0.151 \times (\text{الإبداع والإبتكار}) + 0.230 \times (\text{المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات}) + 0.202 \times (\text{البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة}) + 0.197 \times (\text{جودة الخدمات المقدمة}).$$

هذا يعني أن الزيادة والاهتمام بالسياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية بنسبة (21.3%) ويعود ذلك إلى الأهمية المتزايدة التي تلقاها إدارة الموارد البشرية من خلال وضوح سياساتها وخططها، ومدى التزامها بقانون العمل الفلسطيني وعدم التعارض معه وهذا يفرض عليها أن تولي إهتماماً خاصاً بتطوير أنشطتها لتحقيق وظائفها بشكل صحيح وذلك من خلال الإهتمام بتطوير الموظف وتحفيزه للإنتاجية وتدريبه بحيث يكون قادر على تحقيق صناعة المعلومات، لذا لا بد من بلورة سياسات وخطط واضحة لتوضيح الوظائف اللازمة مواكبة للتحديات والتطورات التكنولوجية التي تواجه الشركة، كما أن الزيادة والإهتمام بمجالات الإبداع والإبتكار بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية بنسبة (15.1%) ويعود ذلك إلى إعتبار الإبداع والإبتكار أحد الوسائل الأساسية لبناء ونمو الشركة وكذلك لمواجهة المشكلات التي يمكن أن تحدث بالمستقبل، فالشركة تحفز تبني إستخدام الأفكار والأساليب الجديدة لغرض تعزيز الإنتاج وتقديم الأفضل، من خلال توفير فرص تدريبية وتعليمية للموظفين وهذا يعتمد بدرجة عالية على الصناعة المعلوماتية، إضافة إلى أن الزيادة والإهتمام بالمهارات الأساسية للمورد البشري بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية بنسبة (23.0%) ويعود ذلك إلى إعتبار المورد البشري أساس عملية الإنتاج بالشركة فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الإبداع والإختراع والتطوير وحل المشكلات والتعاون مع الزملاء قادر أن يسخر باقي الموارد في تحقيق الإنتاجية، وهنا توفر الشركة المهارات اللازمة لذلك من خلال الإهتمام بالموظف وتعزيز مهاراته وتطويرها بما يتطلبه عصر التكنولوجيا والمعلومات اللازمة، كما أن الزيادة والاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لإقتصاد المعرفة بدرجة

واحدة يؤدي إلى زيادة صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية بنسبة (20.2%)، ويعود ذلك إلى التجهيز السليم والإعداد القوي لتكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة، من خلال توافر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية وتوفير عمليات الدعم الفني المستمر لها وبذلك تسهم مجتمعه في تحقيق صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، وأخيراً يتضح أن الزيادة والاهتمام بجودة الخدمات المقدمة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة صناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية بنسبة (19.7%)، ويعود ذلك إلى أن الشركة تتبنى المعلومات الحديثة وتعتبرها أساساً لتقدم جودة منتجاتها وتطورها، وتتميز الشركة بجودة الخدمات المقدمة من حيث التنوع والإبداع والجودة فهي مستندة على التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات في إعدادها وبأعداد تناسب الموظفين وبما يفوق جودة الخدمات المقدمة من قبل الشركات الأخرى.

بناءً على كل ما ذكر في الجداول السابقة رقم (23.4 و 24.4 و 24.5)، يمكننا القول أن صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية تتأثر بالأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الشركة، على الرغم من أن هذا التأثير يحقق شرط منطقية النموذج بإتفاقه مع جاء في الدراسات السابقة في الفصل الثاني من هذه الدراسة لوجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية على صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، مما يؤكد على اتفاق الشروط الرياضية المستخدمة (شروط المعنويات) مع الشرط النظري (شرط المنطقية)، بحيث تتفق إشارات وقيم معاملات الإنحدار مع الأساس النظري الذي يحكم الظاهرة المدروسة في هذا البحث.

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة واستنتاجاتها وما خلصت إليه الباحثة بعد عمليات تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية، بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت إليها من خلال تلك النتائج، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة. ينقسم هذا الفصل إلى المحاور الآتية:-

#### 2.5 ملخص النتائج والاستنتاجات

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية، توصلت الباحثة إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

- تعد الدراسة الحالية دراسة وصفية استكشافية للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية، وهي محاولة للوقوف على أهم الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية لموظفي شركة المشروبات الوطنية والعاملين فيها للتحويل لصناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، سعياً لمساندة أصحاب

القرار من أجل تحديد مواطن القوة لتشخيصها وتطويرها من خلال كفاءة أدوار وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم الإسهام في تنمية هذه الممارسات.

• اقتصرَت الدراسة الحالية على تحديد تأثير دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية بشكل خاص ولم تبحث ممارسات إدارة الموارد البشرية في باقي الشركات الفلسطينية، وعليه فإن هناك عوامل أخرى تحتاج دراسة أشمل وأدق في الموضوع.

• من خلال استعراض الأدبيات التي تم الاطلاع عليها فقد تبين أن هذه الدراسة تعد الأولى على مستوى الوطن في موضوعها، كما تبين عدم وجود مرجع يضم كافة الأدوار والممارسات التي يجب أن تنفذها إدارة الموارد البشرية في الشركات للتحويل لصناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة، لتعزيز القدرة التنافسية في هذه الشركات.

• وجود دور كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية والأدوار التي تقوم بها على صناعة المعلومة في الشركة للتحويل لاقتصاد المعرفة، ودليل ذلك الجهود التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتسهيل عملية نقل المعلومات وتبادلها بين العاملين تزامناً مع تنفيذ خطط تطويرية للعاملين وبيئة العمل في النواحي التشغيلية والممارسات العملية.

• تسهم المتغيرات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية (السياسات والخطط، الإبداع والابتكار، المهارات الأساسية للمورد البشري، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، جودة الخدمات المقدمة) في بناء صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة، بدرجة عالية، مع وجود تفاوت نسبي بين الأدوار والممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. ودليل ذلك جودة النموذج المستخدم في تفسير دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة في شركة المشروبات الوطنية.

• أظهرت النتائج أن السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تتفق مع قانون العمل الفلسطيني إضافةً لوضوحها في تنظيم كافة الوظائف والأعمال الإدارية بدرجة مرتفعة، ويعتبر ذلك مؤشراً على درجة إسهام سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية في بناء صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة، على الرغم من أنه ليس من السهل على العاملين الحصول على

الوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها مما يصعب في بعض الأحيان سرعة إحداث التغيير والتحول لاقتصاد المعرفة.

• أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بدرجة مرتفعة، من خلال تشجيعهم على تجريب طرق جديدة تخدم العمل وتهيئة بيئة عمل إبداعية مع توفير كل ما يلزم لتحقيق ذلك، ويعتبر ذلك مؤشراً على درجة إسهام الإبداع والابتكار في بناء صناعة المعلومة للتحول لاقتصاد المعرفة، على الرغم من أن الشركة لا توفر دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة، ويعتبر ذلك من أهم المعوقات المتعلقة بالإبداع والابتكار التي تواجه بناء صناعة المعلومة في الشركة.

• أظهرت النتائج امتلاك موظفي شركة المشروبات الوطنية للمهارات الأساسية اللازمة للمورد البشري بدرجة مرتفعة، وتشمل هذه المهارات، المهارات التقنية المتعلقة باستخدام الأدوات والأجهزة الحديثة، والأدوات المعرفية، المتعلقة بامتلاك المعرفة والتعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات، والمعرفة العملية و الشخصية اللازمة لعملية الإنتاج وممارسة الوظائف المختلفة. ويعتبر ذلك مؤشراً على درجة إسهام المهارات الأساسية للمورد البشري في بناء صناعة المعلومة للتحول لاقتصاد المعرفة، على الرغم من ميل الموظفين في الحفاظ على طبيعة ونمطية عملهم وعدم استجابتهم للانتقال من وظيفة إلى أخرى بشكل مهني التي تعتبر من المعوقات المتعلقة بالمهارات الأساسية للمورد البشري التي تواجه بناء صناعة المعلومة في الشركة.

• أظهرت النتائج توفر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الشركة بدرجة عالية بكافة وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمطورة، إضافة لتوفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية واستمرار عمليات الدعم لها لإنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها واستخدامها بشكل أساسي كمحرك للتطور في شركة المشروبات الوطنية، ويعتبر ذلك مؤشراً على درجة إسهام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في بناء صناعة المعلومة للتحول لاقتصاد المعرفة، على الرغم من حاجة الموظفين لتحديث أجهزة الحواسيب التي يعملون عليها بشكل مستمر نظراً للتطور التكنولوجي المتسارع وتحسين الأداء، حيث يعتبر عدم تحديث حواسيب العمل من المعوقات المتعلقة بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تواجه بناء صناعة المعلومة في الشركة.

• أظهرت النتائج أن إدارة الشركة تقدم الخدمات التكنولوجية والتقنية بجودة عالية لموظفيها وبدرجة عالية، حيث تميز الشركة خدماتها المقدمة للموظفين عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى من خلال توفير الراحة لموظفيها ورفدهم بخدمات عالية لتحقيق رضاهم الوظيفي وخلق الشعور بالأمان الوظيفي للعاملين في الشركة و نيل ولائهم هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى تسعى شركة المشروبات الوطنية لتقديم خدمات ذات طابع تكنولوجي مواكب لمتطلبات العصر لموظفيها لراحتهم وسهولة تواصلهم، ويعتبر ذلك مؤشراً على درجة إسهام جودة الخدمات المقدمة في بناء صناعة المعلومة للتحويل لاقتصاد المعرفة، على الرغم من عدم توفير دائرة تكنولوجيا المعلومات تقيماً ذاتياً دورياً لبرامج الشركة التي تعتبر أهم المعايير المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة بشكل خاص وأهم المعايير بشكل عام التي تواجه بناء صناعة المعلومة في الشركة.

### 3.5 التوصيات

بعد القراءة المستفيضة للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، والاطلاع على نتائج هذه الدراسة، خرجت الباحثة بالعديد من التوصيات، وفيما يلي ملخص لأهم هذه التوصيات:

1. نقترح بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بتسهيل الحصول على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها من قبل الموظفين، لما لذلك من تأثير ملحوظ على توحيد الرؤية والرسالة والأهداف وسرعة إحداث التغيير والاستجابة للتحويل لصناعة المعلومة.
2. يجب أن تقوم دائرة الموارد البشرية بتوفير دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة لما لذلك من علاقة إيجابية بين تطوير الإدارة وتطوير الموظفين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى للتحويل لصناعة المعلومة.
3. أهمية أن تمارس إدارة الموارد البشرية دورها بتحفيز دائرة تكنولوجيا المعلومات على القيام بتقييم ذاتي دوري لبرامج الشركة مع تقديم كل التسهيلات التي تضمن تحقيق ذلك بجودة وكفاءة عالية.
4. الاهتمام بعقد ورشات عمل وبرامج تثقيفية ومنشورات توعوية تبرز وتوضح للعاملين أهمية التحويل لصناعة المعلومة وما يحقق ذلك من فائدة على الشركة وموظفيها.
5. أن توفر إدارة الموارد البشرية كل ما يلزم للنهوض بالشركة في مجال اقتصاد المعرفة مع وجوب التواصل مع الشركات الأخرى لتمكين عاملها من تبادل المعلومات والخبرات في هذا المجال وسرعة التحويل لصناعة المعلومة.

6. قيام إدارة الموارد البشرية بتنفيذ وتطوير آليات التحول لصناعة المعلومة في الشركة كرزمة واحدة متعلقة بتطوير كلاً من الخطط والسياسات، مجالات الإبداع، المهارات الأساسية للمورد البشري، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وجود الخدمات المقدمة، دون إغفال جانب من هذه الجوانب الخمس.

#### 4.5 الدراسات المستقبلية

ولأن هذه الدراسة ركزت على شركة واحدة من شركات الوطن، فإنه يجب:

1. توسيع عينة الدراسة من خلال إجراء دراسات أخرى تكون أشمل للعديد من الشركات الفلسطينية حول دور إدارة الموارد البشرية في التحول لصناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.
2. إجراء دراسات حول مدى وجود اقتصاد المعرفة في الشركات الفلسطينية وطبيعة وسرعة التحول لصناعة المعلومة فيها، نظراً لما لذلك من فائدة تعود على الشركة والعاملين فيها.

## 5.5 المصادر والمراجع

القرآن الكريم (سورة الإسراء: 70).

### الكتب باللغة العربية

1. أبو بكر، م. (2002): "الابتكار كشرط لحماية حقوق الملكية الفكرية وأثر تكنولوجيا المعلومات عليه". جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
2. أبو بكر، م. (2000): "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية". الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
3. أبو حلاوة، ك. (2007): "أين العرب من مجتمع المعرفة: مجلة مقاربات للدراسات النظرية والحقوق المدنية".
4. أبو دولة، ج، و صالحية، ل. (2004). "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية". المجلة العربية للإدارة، الأردن.
5. إسماعيل، خ. (2009): "إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. الأشهب، ن. (2015): "إدارة الموارد البشرية". دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
7. الأصفهانى، ر. (1992): "مفردات ألفاظ القرآن". دار النشر للقلم والتوزيع، دمشق.
8. ثابت، و. (2011): "دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير". جامعة الأزهر، غزة.
9. جرادات، ن. (2011): "إدارة المعرفة". الطبعة الأولى. دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.

10. جواد، ش. (2009): "واقع توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الأردن، وأثر ذلك على أدائها"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد(78).
11. جودة، م. (2010): "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. جودة، م. (2016): "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن.
13. حامد، م. (2002): "اقتصاد المعرفة والدور المحوري للابتكار والتغيير التكنولوجي". مجلة المدير العربي، العدد 158.
14. الحامد، م، زيادة، م، العتيبي، ب، متولي، ن. (2007): "التعليم في المملكة العربية السعودية رؤية الحاضر واستشراف المستقبل". الطبعة الرابعة، مكتبة الرشد للنشر، المملكة العربية السعودية.
15. حسن، ر. (2005): "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية". الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
16. حسونة، ف. (2011): "إدارة الموارد البشرية". دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
17. الحسين، أ. (2010): "صناعة المعلومة". المملكة العربية السعودية.
18. حمود، خ، الخرشة، ي. (2015): "إدارة الموارد البشرية". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن.
19. حميض، ح. (2007): "التنمية الوطنية والاستراتيجيات التي تسهل عملية الانتقال نحو الإقتصاد المعرفي في فلسطين". جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

20. الحياصات، خ. (2007): "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين". مجلة دراسات الجامعة الأردنية، المجلد (34)، العدد(2).
21. الخضري، م. (2004): "متطلبات التحول نحو الإقتصاد المعرفي". بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن.
22. خلف، ف. (2008): "اقتصاد المعرفة". عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، الأردن.
23. خويلدات، إ. (2014): "أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
24. درة، ع، الصباغ، ز. (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين". دار وائل للنشر والتوزيع.
25. ديربي، ز. (2011): "إدارة الموارد البشرية". الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. ديسلر، ج. (2003): "إدارة الموارد البشرية". دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
27. راشد، س. (2017): "علم المعلومات والمكتبات"، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. رايس، م. (2006): "أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
29. رشيد، م. (2004): "إدارة الموارد البشرية". مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

30. الزبيدي، غ، عباس، ح. (2016): "إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة". دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
31. زهراء، ص. (2016): "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات". أطروحة دكتوراه، دمشق.
32. الزهري، ر. (2000): "التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية". مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، دمشق.
33. زيتون، ك. (2002): "تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال". عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر.
34. السالم، س. (2005): "صناعة المعلومات دراسة في المفهوم والنشأة والتطوير". مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 1.
35. السالم، س. (2005): "صناعة المعلومة دراسة في المفهوم والنشأة والتطوير". مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.
36. السالم، س. (2010): "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية". مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
37. السالم، م. (2002): "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي". عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. سعيد، ز. (2004): "الاقتصاد القائم على المعرفة: أحوال المعرفة"، عمان، الأردن.
39. السعيد، م. (2011): "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة". ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بو علي، الشلف.

40. سلمان، ج. (2009): "اقتصاد المعرفة". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. السلمي، ع. (2001): "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". دار غريب للطباعة والنشر، الإسكندرية.
42. السلمي، ع. (2008): "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
43. سيملانسكي، ج. (2012): "إدارة الموارد البشرية". كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة.
44. الصافي، ع، قارة، س، دبور، ع. (2010): "تعليم الأطفال في عصر الاقتصاد المعرفي"، الطبعة الأولى، دار الثقافة والتوزيع، عمان، الأردن.
45. صبح، ف. (2013): "إدارة التعليم العالي في الضفة الغربية وقطاع غزة". رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر.
46. الصفار، ر. (2016): "المعرفة والتفكير المعاصر (اكتسابها-أنماطها-تنميتها)". الرمال للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
47. الضمور، م. (2008): "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام". دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
48. طويهي، ف. (2015): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير، جامعة وهران، الجزائرية.
49. الظاهر، ن. (2009): "تنمية الموارد البشرية". عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

50. عباس، س. (2003): "إدارة الموارد البشرية". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
51. عباس، س. (2010): "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
52. عبد الباقي، ص. (2000): "إدارة الموارد البشرية". الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
53. عبد الباقي، ص. (2002): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
54. عبد الرحمن، ع. (2010): "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية". دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
55. العبد الله، م، شين، ع. (2014): "المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام و الاتصال: المشروع العربي لتوحيد المصطلحات". الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
56. عبد الوهاب، ع. (2003): "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في الإدارة". رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التجارة، بيروت.
57. عبدالرحمن، ع. (2010): "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية". دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، إربد.
58. عبود، م. (2009): "بحث بعنوان الصحة والسلامة". جامعة دمشق، سوريا.
59. العتيبي، ع. (2010): "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المورد البشري: دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية في ملبورن". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي.

60. العتيبي، م. (2010): "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية". الوراق للنشر والطباعة، عمان، الأردن.

61. العرفج، خ. (1997): "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية لقضايا وخيارات السياسة الوطنية للمعلومات". رسالة دكتوراه، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.

62. العلول، س. (2011): "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

63. العلول، س. (2011): "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

64. العمري، غ. (2004): "الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة مرتفعة لأعمال البنوك التجارية الأردنية". أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

65. الغريفي، ه. (2008): "أساسيات بناء مجتمع المعلومات العربي". مجلة آداب البصرة، العدد (46).

66. فاروق، ع. (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

67. القاضي، ز. (2012): "علاقة الممارسات الإدارية لوظائف إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات" دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

68. القرني، ب. (2013): "واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض". أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
69. الكلالدة، ط. (2011): "الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية". دار اليازوري للنشر والطباعة، الأردن.
70. الكنائي، ع. (2008): "أثر نظم المعلومات الحديثة على عملية صناعة قرارات الإدارة المالية". جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
71. اللامي، غ. (2013): "تحليل مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات". دراسة استطلاعية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
72. الليثي، ن. (2008): "الاقتصاد المعرفي". دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
73. المالكي، م. (2006): "المعلومات وخطط التنمية". مجلة السياسة الدولية، العدد (256).
74. المبسلي، خ. (2011): "تصورات الإداريين التربويين حول إمكانية تطبيق مبادئ الاقتصاد المعرفي في النظام التربوي بسلطنة عمان". الطبعة الأولى، الكتب الحديثة، إربد، الأردن.
75. متولي، ن. (1995): "اقتصاديات المعلومات دراسة للأسس النظرية وتطبيقاتها العملية على مصر وبعض البلاد الأخرى". المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
76. محمد، ل. (2006): "صناعة المحتوى المفهوم والبنية ومقومات تطورها". اليمن.
77. مرعي، ت، الحيلة، م. (2011): "طرائق التدريس العامة". الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
78. المصراتي، س. (2006): "دور وظائف إدارة الموارد البشرية في بناء المؤسسة المتعلمة". رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.

79. مكحول، ب، عطيانى، ن. (2002): "صناعة البرمجيات في الضفة الغربية وقطاع غزة".  
الواقع والآفاق، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية (ماس)، رام الله، فلسطين.
80. منصور، ع. (2009م): "الفكر التربوي المعاصر والبرمجياتية". الطبعة الأولى، دار الخليج  
للنشر، عمان الأردن.
81. مؤتمن، م. (2004): "دور النظام التربوي الأردني في التقدم نحو الاقتصاد المعرفي". وزارة  
التربية والتعليم، عمان، الأردن.
82. النجار، م. (2012): "واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية  
الفلسطينية بين المعوقات ومتطلبات النجاح من وجهة نظر رؤساء الأجهزة الأمنية في  
محافظة الخليل وبيت لحم". رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
83. نجم، ع. (2008): "إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات". الطبعة الثانية، الوراق للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن.
84. نخلة، خ. (2005): "خطة عمل استراتيجية لتطوير التعليم العالي في فلسطين".
85. نورالدين، ع. (2010): "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة". دار أسامة، عمان.
86. الهاشمي، ع، العزاوي، ف. (2007): "المنهج والاقتصاد المعرفي". الطبعة الأولى، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
87. الهاشمي، ع، وآخرون. (2007): "المنهج والاقتصاد المعرفي". دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة، عمان، الأردن.
88. الهلالات، ص. (2016): "الإدارة الفاعلة للموارد البشرية". دار الحامد للنشر والتوزيع،  
الأردن، عمان، الطبعة الأولى.

89. الهيبي، خ. (2010): "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان.

90. الهيبي، خ. (2015): "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن.

91. وردة، د، وقمودة، و. (2013): "استخدام تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على وظائف المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة". رسالة ماجستير، الجزائر.

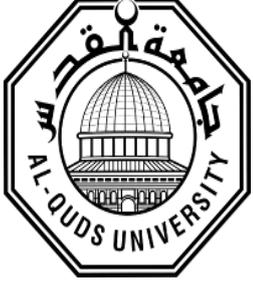
1. Boulding, K. (1966): **“THE ECONOMICS OF THE COMING SPACESHIP EARTH”**. the American Economic Review, Vol (56), No (1).
2. Bouting, D. (2007): **“Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines”**. DLSU Business & Economics Review, Vol. (19), No (2).
3. Fey, F. (2000): **“The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia”**. Journal of International Business Studies.
4. Garg, A, Sharma, A, Pandey, M. (2010): **“ Emerging Trends of Human Resources Management With Special Focus on Information Technology Industry”**. Lachoo Management Journal, Vol. (1), No (1).
5. Gilfford, K. (2006): **“Knowledge management for technological innovation in organizations”**. The fusion Process for creating intellectual capital.
6. Godin, B. (2006): **“The knowledge-based economy”**. Conceptual framework or buzzword, Journal of Technology Transfer.
7. Li, J. (2003): **“Strategic Human Resource Management and Men’s Performance in China, International journal Of Human Resource Management”** , Vol. (14),No(2).
8. Liu, A.(2003): **“Human Resource Development and Planning for Tourism: Case Studies from PR China and Malaysia”**. PhD, University of Waterloo, Canada.
9. Mathabula, M. (2004): **“Modeling The Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resources Management Practices and Organizational Trust”**. University of Pretoria Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Behavior.
10. Neaten, s. (2004): **“ Knowledge Management In School Board”**. USA.
11. Purwadi, D. (2012): **“ The Role Of Japanese Human Resources Planning Practice For Increasing Industrial Competitiveness”**. Esilver Magazine.
12. Saunders, M. Lewis, PH. Thornhill, A. (2012): **“Research Methods for business Students Fifth Edition”**. Printed and bound by Rotolito Lombarda, Italy.
13. Staniszewski, M. (2010): **“Modern Internet Development and the Knowledge Based Economy”**. Google Discourse Study Master’s Thesis, Aalborg University.

## المقابلات

1. مقابلة مع أ. مجدي عيسة، مدير دائرة تكنولوجيا المعلومات - شركة المشروبات الوطنية، رام الله، فلسطين، بتاريخ 09.07.2018 الساعة 10 صباحاً.
2. مقابلة مع أ. رامي عفانة، مدير دائرة الموارد البشرية - شركة المشروبات الوطنية، رام الله، فلسطين، بتاريخ 09.07.2018 الساعة 11 صباحاً.

## المواقع الإلكترونية

1 . [www.nbc-pal.ps](http://www.nbc-pal.ps)



ملحق (1.5): رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم

الموضوع: رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: " إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وعليه يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي بكل دقة، علماً بأنّ المعلومات التي سيتمّ الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بسرية تامة، وسيتمّ استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

شاكراً حسن تعاونكم

الدكتور المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

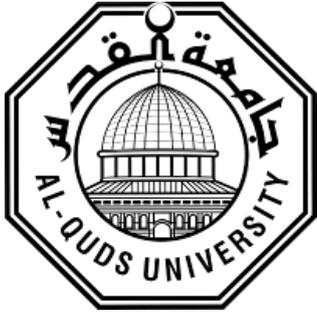
إعداد الطالبة: نهاية صبحي عوضات

(ملحق): قائمة أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة).

1. د. عبد الفتاح السرطاوي / دكتوراه محاسبة.

2. د. ناصر جرادات/ دكتوراه إدارة الأعمال.

3. د. أماني القدومي/ دكتوراه رياضيات



ملحق (2.5): الاستبانة (أداة الدراسة)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخوة والأخوات المحترمين/ المحترمات

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " إدارة الموارد البشرية ودورها في صناعة المعلومة في شركة المشروعات الوطنية"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية.

وعليه يرجى من حضرتكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة، وإختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي بكل دقة، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة سيتم التعامل معها بسرية تامة، وسيتم إستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة حسن تعاونكم.

الدكتور المشرف: د. إبراهيم محمد عوض

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30  30 - 40  41 - 50  أكثر من 50

3. المسمى الوظيفي:

إداري  مدير  نائب مدير  رئيس قسم  غير ذلك

4. المؤهل العلمي:

دبلوم فما أقل  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

5. سنوات الخبرة داخل الشركة:

أقل من 5 سنوات  5 - 10  11 - 20  21 سنة فأكثر

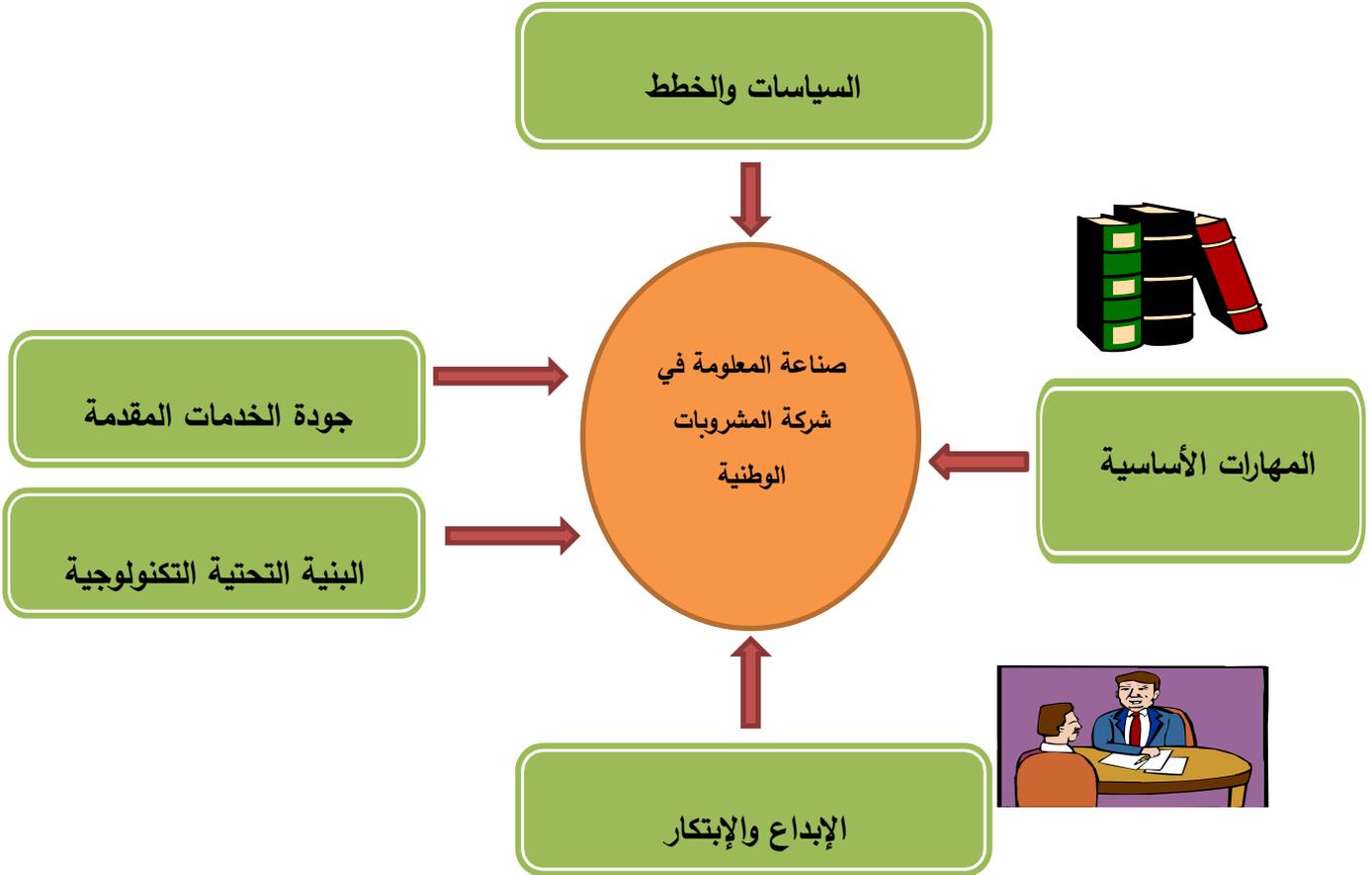
6. سنوات الخبرة خارج الشركة في نفس مجال العمل:

لا يوجد خبرة  أقل من 5 سنوات  5 - 10  11 - 20  21 سنة فأكثر

7. الدخل:

2500 فما دون  أكثر من 2500 - 3500  أكثر من 3500 - 4500  أكثر من 4500 - 5500  أكثر من 5500

مرفق رسم توضيحي لدراسة الأثر الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية، والذي سيتضح من خلال تعبئة الاستبانة التالية:



القسم الثاني: العوامل التي تؤثر على دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة لدى شركة المشروبات الوطنية.  
يرجى قراءة الفقرات الآتية بعناية، والإجابة عنها بوضع دائرة حول رمز الإجابة التي تراها/ترينها مناسبة.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المحور الأول: السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (السياسات والخطط المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ووضوحها، لأن تكون قادرة على إستقطاب وجذب العنصر البشري، تدريبه، تطوير أدائه، مكافأته والإحتفاظ به).						
1.	يوجد في الشركة سياسات وخطط واضحة تنظم كافة الوظائف والأعمال الإدارية.					
2.	يتم إختيار الكفاءات الفنية بناءً على معايير ثابتة مثل (الخبرة، المؤهلات).					
3.	يسهل الحصول على اللوائح الخاصة بسياسات إدارة الموارد البشرية ومعرفتها من قبل الموظفين.					
4.	تتبنى الشركة سياسات موحدة وواضحة عند إختيار الكفاءات الإدارية.					
5.	لا يوجد تحيز في سياسات إختيار الموظفين.					
6.	تحدد الشركة الإحتياجات المستقبلية اللازمة من الموارد البشرية بشكل مستمر.					
7.	تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق عملية التدريب اللازمة للموظفين.					
8.	تتيح إدارة الموارد البشرية كامل المستلزمات اللازمة لشغل الوظائف.					

					9. تلتزم إدارة الموارد البشرية بتطبيق سياسات العقوبات بين الموظفين.
					10. يوجد في الشركة نظام تقييم يعد بمثابة ركيزة رئيسية لتطوير الموظفين.
					11. يوجد في الشركة أنظمة تحفيز للموظفين تزيد من كفاءتهم وتنمي مهاراتهم.
					12. تتفق الأنظمة واللوائح الداخلية للشركة مع قانون العمل الفلسطيني.
<p><b>المحور الثاني: الإبداع والابتكار</b> (تهيئة موظفين يمتلكون القدرة على الإبداع والابتكار بوظائفهم من خلال ما تقدمه وتوفره لهم إدارة الموارد البشرية في الشركة من سياسات وخطط تنموية).</p>					
					13. تدعم بيئة العمل في الشركة الحرية لطرح وإبداء الأفكار الريادية الجديدة من قبل الموظفين.
					14. يساعد نظام العمل المتبع في الشركة على تأمين فرص الإبداع والابتكار.
					15. توفر الشركة دورات تدريبية متعلقة بكافة الوظائف داخل الشركة.
					16. تهيئ الشركة الأجهزة والمواد اللازمة لإجراء عملية التدريب والتأهيل اللازم للموظفين.
					17. تصمم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية بشكل مستمر من أجل تطوير المهارات الوظيفية المختلفة.
					18. توفر الشركة منح تدريبية خارجية تشجع على الابتكار والإبداع.
					19. تهتم إدارة الموارد البشرية بالموظفين المبدعين وتنمي مهاراتهم من خلال تركيز الإهتمام بهم.

					تشجع إدارة الموارد البشرية على الإبداع والابتكار وذلك من خلال ترقية الموظفين المبدعين وتطويرهم.	20.
					تقوم ادارة الموارد البشرية بتشجيع الموظفين على تجريب الطرق الجديدة التي تخدم العمل.	21.
					تحديث الصفحات الإلكترونية لافراد الشركة باستمرار وبصورة متتابعة.	22.
					تتصف خدمات الإنترنت في الشركة بالجودة.	23.
					تتمتع بيئة العمل بالبنية التحتية الإبداعية.	24.
<p><b>المحور الثالث: المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات (المهارات التي يفترض من الموظف إكتسابها أثناء عمله في الشركة والتي تزيد من قدرته على الإنتاج).</b></p>						
					يملك الموظفون القدرة على إستخدام الأدوات الإلكترونية في العمل.	25.
					تسهم بيئة العمل في إكساب الموظفين مهارات إستخدام الحاسوب والإنترنت.	26.
					تتمى بيئة العمل المهارات العملية والذهنية اللازمة لعملية الإنتاج.	27.
					تهتم بيئة العمل بتتمية المهارات الشخصية اللازمة لممارسة الوظائف المختلفة.	28.
					توفر بيئة العمل مهارات القيادة والتأثير في الآخرين.	29.
					تحفز بيئة العمل مهارات النقاش والحوار.	30.

					31. توفر بيئة العمل مهارة التفاوض لحل المشكلات.
					32. يستطيع الموظفون بناء علاقات تعاون وتواصل مع الآخرين.
					33. يمتلك الموظفون في الشركة القدرة على التفكير الناقد.
					34. يمتلك الموظفون قدرات إبداعية تساعد على خلق معرفة جديدة.
					35. يستطيع الموظفون التعامل مع كم كبير من المعارف والمعلومات.
					36. إستجابة الموظفون للإنتقال من وظيفة إلى أخرى بشكل مهني مرتفعة.
<p><b>المحور الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة (تتمثل البنية التحتية بكافة وسائل تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمطورة، من حيث توفر الأجهزة التقنية الحديثة والبرامج المحوسبة والتطبيقات البرمجية وإستمرار عمليات الدعم لها).</b></p> <p><b>ملاحظة: يقصد باقتصاد المعرفة هو الاقتصاد المبني على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها وإستخدامها بشكل أساسي كمحرك للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة.</b></p>					
					37. يوجد في الشركة قواعد بيانات متكاملة مواكبة للتطور التكنولوجي.
					38. يوجد في الشركة شبكة إتصالات حديثة تربط بين الأفرع والأقسام وتسهل عملية التواصل.
					39. يوجد أجهزة حاسوب متطورة وبمواصفات ممتازة تناسب أعداد الموظفين.
					40. يوجد في الشركة أجهزة تقنية متعددة مثل: الطابعات، الماسحات الضوئية، أجهزة عرض البروجيكتور بمواصفات عالية الجودة ومتاحة لجميع الأقسام والأفرع.

					41. يتواجد في الشركة وحدات إمداد بالطاقة UPS بأعداد مناسبة.
					42. يتم عمل تحديث لأجهزة الحواسيب بشكل مستمر.
					43. يتمتع نظام حفظ البيانات في الشركة بالسرية والحماية التامة.
					44. يسهل الرجوع الي البيانات عند الحاجة إليها بعد وقت طويل من الزمن.
					45. تمتلك الشركة من الكفاءات البشرية ما يمكنها من مواكبة كل جديد في علم تكنولوجيا المعلومات.
<p><b>المحور الخامس: جودة الخدمات المقدمة:</b> (تتمثل بمدى جودة الخدمات التكنولوجية والتقنية المقدمة من قبل إدارة الشركة لموظفيها والتي تساعد على صناعة المعلومة). ملاحظة: صناعة المعلومة هي عبارة عن دورة نقل المعلومات بدءاً من إنتاج الفكرة من المؤلف، ومرورها بمجموعة من العمليات لحين تلقيها من القارئ.</p>					
					46. تميز الشركة خدماتها المقدمة للموظفين عما يقدمه المنافسون في الشركات الأخرى.
					47. توفر الشركة برامج إلكترونية تدريبية للموظفين تنمي مهاراتهم وتحسن من قدراتهم الإنتاجية.
					48. يفي الموقع الإلكتروني بالأغراض والمعلومات اللازمة عن الشركة للموظفين.
					49. تمكن حوسبة الأعمال الإدارية من الوصول إلى قواعد المعلومات الإلكترونية طوال الوقت.
					50. توفر أنظمة تكنولوجية المعلومات قواعد بيانات إلكترونية لمختلف الأفرع والأقسام.

					51. توفر دائرة تكنولوجيا المعلومات تقييماً ذاتياً دورياً لبرامج الشركة.
					52. تمتلك الشركة برامج محوسبة لخدمة مختلف الأقسام والأفرع.
					53. تتناسب أعداد قواعد البيانات الالكترونية التي توفرها الشركة مع أعداد الموظفين.
					54. تعمل إدارة الشركة على توفير ودعم فرص التعليم لموظفيها في مختلف المجالات.
					55. يوجد في الشركة رؤية استراتيجية واضحة حول تبني صناعة المعلومات.

#### القسم الثالث:

بناء على عملك بوظيفتك في شركة المشروبات الوطنية هل تعتقد أنه يوجد دور لإدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.

1. نعم 2. لا

في حال إجابتك (بنعم) رتب المعايير من حيث الأهمية، بحيث إعطاء رقم (1) الأكثر أهمية، وصولاً إلى الرقم (4) الأقل أهمية من حيث الاسهام في صناعة المعلومة.

الترتيب	العامل
1.	السياسات والخطط
2.	الإبداع والابتكار
3.	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
4.	المهارات الأساسية للمورد البشري
5.	الخدمات المقدمة

تقييمك للإستبانة:

3. مناسباً	2. طويلاً	1. طويلاً جداً	1. إحتاجت منك الإستبانة وقتاً
3. صعبة	2. سهلة	1. سهلة جداً	2. اللغة المستخدمة في الإستبانة
3. دقيقة	2. مفهومة	1. غامضة	3. درجة وضوح العبارات
	2. لا	1. نعم	4. هل تعتقد أن هذه الإستبانة تغطي كل العوامل التي لها علاقة في صناعة المعلومة

هل لديك أية إضافات أو تعديلات حول الإستبانة؟ في حال الإجابة بنعم تفضل/ي بذكرها أدناه:  
مع جزيل الشكر.



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development



التاريخ: 26/6/2018

الموضوع: لمن يهمله الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج التنمية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية - جامعة القدس - بأن الطالبة  
نهاية صبحي احمد عوضات ورقمها الجامعي " 21511114 " .

هي إحدى طلبة معهد التنمية المستدامة المنتظمين في جامعة القدس تقوم بعمل بحث عن.

"نور ادارة الموارد البشرية في صناعة المعنومة في ظل اقتصاد المعرفة

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، علماً بأن المعلومات والبيانات  
التي ستحصل عليها الطالبة ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث فقط.

وتفضلوا بقبول الاحترام

د. عزامي الاطرش

مدير معهد التنمية المستدامة

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
133	.....الاستبانة رسالة طلب تحكيم أداة الدراسة	1.5
134	.....الاستبانة أداة الدراسة	2.5
144	.....كتاب تسهيل مهمه	3.5

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	جدول
71	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير دائرة العمل.....	1.3-أ
72	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير دائرة العمل.....	1.3-ب
72	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	2.3
77	نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة ارتباط فقرات محور السياسات والخطط.....	3.3
77	نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة ارتباط فقرات محور الإبداع والابتكار.....	4.3
78	نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة ارتباط فقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.....	5.3
78	نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة ارتباط فقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.....	6.3
79	نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة ارتباط فقرات محور جودة الخدمات المقدمة.....	7.3
80	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.....	8.3
82	تقييم الاستبانة.....	9.3
84	مفتاح التصحيح الرباعي.....	10.3
86	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بناءً على إجابات المبحوثين.....	1.4

- 86 2.4-أ الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.....
- 87 2.4-ب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.....
- 89 3.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور الإبداع والابتكار بناءً على إجابات المبحوثين.....
- 90 4.4-أ الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور الإبداع والابتكار.....
- 91 4.4-ب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور الإبداع والابتكار.....
- 93 5.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات بناءً على إجابات المبحوثين
- 93 6.4-أ الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.....
- 94 6.4-ب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور المهارات الأساسية للمورد البشري.....
- 96 7.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة بناءً على إجابات المبحوثين
- 96 8.4-أ الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة.....
- 97 8.4-ب الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحويل لاقتصاد المعرفة.....
- 99 9.4 نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات محور جودة الخدمات المقدمة بناءً على إجابات المبحوثين.....

100	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور جودة الخدمات المقدمة.....	10.4-أ
101	الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات محور جودة الخدمات المقدمة.....	10.4-ب
104	الأوساط الحسابية الكلية، الانحرافات المعيارية الكلية والأوزان النسبية الكلية لمجالات الدراسة.....	11.4
104	إجابات المبحوثين حول دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومة في ظل اقتصاد المعرفة.....	12.4
104	ترتيب المعايير من حيث الإسهام في صناعة المعلومة.....	13.4
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات الإستبانة بناءً على إجابات المبحوثين.....	14.4
106	نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	15.4
107	نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	16.4
107	نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	17.4
108	نتائج اختبار ت للعينات الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	18.4

109	نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	19.4
110	نتائج اختبارات للعينة الواحدة لفحص الفرق بين متوسط الدرجة الكلية لهذا المحور وبين قيمة الفحص الاختبارية 2 التي تفصل درجة الموافقة عن درجة المعارضة.....	20.4
111	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين فقرات الإستبانة بناءً على إجابات المبحوثين.....	21.4
111	درجة اسهام إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة بصناعة المعلومة في شركة المشروبات الوطنية في فلسطين.....	22.4
112	جودة النموذج المستخدم لمتغيرات أداة لدراسة.....	23.4
113	المعنوية الكلية للنموذج المستخدم في الدراسة.....	24.4
113	المعنوية الجزئية للنموذج المستخدم في الدراسة.....	25.4

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
8	.....توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير دائرة العمل.....	1.1
9	.....الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....	2.1
80	رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من إعداد الباحثة.	1.3

## فهرس المحتويات

الرقم	المبحث	الصفحة
إقرار	.....	أ
شكر وعران	.....	ب
مصطلحات الدراسة	.....	ج
المخلص	.....	هـ
Abstract	.....	ز

## الفصل الأول

1.1	خلفية الدراسة.....	1
2.1	مشكلة الدراسة.....	3
3.1	أهداف الدراسة.....	3
4.1	أهمية الدراسة.....	4
5.1	دوافع الدراسة.....	6
6.1	فرضيات الدراسة.....	6
7.1	حدود الدراسة.....	7
8.1	نموذج الدراسة.....	8
9.1	هيكلية الدراسة.....	8

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

10	.....المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....	1.2
10	.....المقدمة.....	.1.1.2
11	.....إدارة الموارد البشرية.....	.2.1.2
12	.....نشأة الموارد البشرية.....	.3.1.2
12	.....تطور إدارة الموارد البشرية.....	.4.1.2
13	.....أهداف إدارة الموارد البشرية.....	.5.1.2
14	.....الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.....	.6.1.2
24	.....التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.....	.7.1.2
25	.....المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات.....	.8.1.2
26	.....المبحث الثاني: صناعة المعلومة.....	2.2
26	.....مقدمة.....	.1.2.2
27	.....صناعة المعلومات.....	.2.2.2
28	.....نشأة صناعة المعلومات.....	.3.2.2
30	.....أهمية صناعة المعلومات من الناحية الاقتصادية.....	.4.2.2
32	.....المبحث الثالث: اقتصاد المعرفة.....	3.2
32	.....المعرفة.....	.1.3.2
33	.....أهمية المعرفة.....	.1.1.3.2

33	.....	2.1.3.2	خصائص المعرفة
34	.....	3.1.3.2	تصنيفات المعرفة
35	.....	4.1.3.2	أهداف المعرفة
35	.....	2.3.2	اقتصاد المعرفة
36	.....	1.2.3.2	أهمية اقتصاد المعرفة
36	.....	2.2.3.2	خصائص عصر اقتصاد المعرفة
38	.....	3.2.3.2	ركائز اقتصاد المعرفة
38	.....	4.2.3.2	متطلبات اقتصاد المعرفة
39	.....	5.2.3.2	عناصر اقتصاد المعرفة
39	.....	6.2.3.2	أبعاد اقتصاد المعرفة
40	.....	7.2.3.2	العلاقة التفاعلية بين اقتصاد المعرفة وصناعة المعلومات
41	.....	8.2.3.2	تأثير اقتصاد المعرفة على إدارة الموارد البشرية
43	.....	3.3.2	شركة المشروعات الوطنية
<b>49</b>	.....	<b>4.2</b>	<b>الدراسات السابقة</b>
66	.....	4.4.2	التعقيب على الدراسات السابقة
66	.....	5.4.2	أوجه التميز للدراسة الحالية

## الفصل الثالث

### منهجية وإجراءات الدراسة

69	.....مقدمة	1.3
69	.....منهج الدراسة	2.3
70	.....مصادر جمع البيانات	3.3
70	.....مجتمع الدراسة	4.3
70	.....عينة الدراسة	5.3
73	.....الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	6.3
75	.....أداة الدراسة	7.3
76	.....أسلوب وأداة جمع البيانات (إدارة الاستبانة)	8.3
76	.....صدق أداة الدراسة	9.3
79	.....ثبات أداة الدراسة	10.3
80	.....نموذج ومتغيرات الدراسة	11.3
80	.....نموذج الدراسة	1.11.3
81	.....متغيرات الدراسة	.2.11.3
82	.....المعالجة الإحصائية	12.3
83	.....الأساليب الإحصائية	13.3

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

85	.....مقدمة	1.4
85	.....تحليل فقرات الإستبانة	2.4
85	.....محور السياسات والخطط المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	.1.2.4
89	.....محور الإبداع والابتكار	.2.2.4
93	.....محور المهارات الأساسية للمورد البشري في عصر المعلومات	.3.2.4
96	.....محور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للتحول لاقتصاد المعرفة	.4.2.4
99	.....محور جودة الخدمات المقدمة	.5.2.4
105	.....فرضيات الدراسة	3.4
112	.....جودة النموذج المستخدم وقدرته على تفسير الظاهرة قيد الدراسة	5.4

## الفصل الخامس

### ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

116	.....مقدمة	1.5
116	.....ملخص النتائج والاستنتاجات	2.5
119	.....التوصيات	3.5
120	.....الدراسات المستقبلية	4.5
121	.....المصادر والمراجع	5.5

145	.....	فهرس الملاحق
146	.....	فهرس الجداول
150	.....	فهرس الأشكال
151	.....	فهرس المحتويات