

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الشبكة الداخلية intranet في تفعيل ادارة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية بلدية بوسعادة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد الطالبين: بن لعقاب فتيحة، تيتوم كريمة

نوقشت بتاريخ: 2024/05/23

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ميمون الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
رحماني سناء	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عربية سلوى	أستاذ مساعد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2023-2024

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الشبكة الداخلية intranet في تفعيل ادارة الموارد البشرية

دراسة تطبيقية بلدية بوسعادة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين: بن لعقاب فتيحة، تيتوم كريمة

نوقشت بتاريخ: 2024/05/23

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
ميمون الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
رحماني سناء	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عربية سلوى	أستاذ مساعد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023

كلمة شكر

بكل امتنان وتقدير، نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة سناء رحمانى، التي كانت ركيزة ودعماً لنا طوال فترة إنجاز هذا العمل، ولم تدخر جهداً في تقديم المعلومات والمساعدة لإتمام هذا العمل، كما نعبر عن شكرنا لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة المذكرة، ولا ننسى أيضاً أن نعبر عن امتناننا لكل عامل في بلدية بوسعادة.

إهداء

إلى من لا يضاهيهما أحد في الكون، أمي الغالية حفظها الله، ولروح أبي الطاهرة ولزوجي العزيز وإخوتي وأخواتي، نسأل الله أن يحفظهم ويسعدهم ويجمعنا بهم في جنات النعيم.

فتيحة

لروح أبي الطاهرة رحمه الله واسكنه فسيح جناته الي من وهبتي الحياة والامل امي الحبيبة شفاها الله واطال من عمرها والي سندي ومن شجعني على اكمال دراستي شريك حياتي زوجي نبيل والي فلذات كبدي احمد إيهام ريناد الجنة واجود ايساف وكل من كان عوننا لي من قريب أو من بعيد.

كريمة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الامام بمختلف جوانب الشبكة الداخلية، والتحليلي من خلال محاولة استكشاف دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 40 فردا من الموظفين في بلدية بوسعادة، وتم تحميل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS 25)

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود دور معنوي دال إحصائياً للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، على الرغم من عدم وجود تأثير معنوي للشبكة الداخلية في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد واستقطابها واختيارها، وفي الأخير قدمنا مجموعة من التوصيات أهمها تعزيز استخدام الشبكة الداخلية كوسيلة لتبادل الأفكار وتوفير الدعم لتطوير مهارات الموظفين و تشجيع للموظفين على المشاركة في الشبكة الداخلية من خلال تقديم تدريبات وورش عمل

الكلمات المفتاحية: الشبكة الداخلية، إدارة الموارد البشرية

Abstract:

The study aimed to explore the role of the internal network in activating human resource management within the organization. A descriptive analytical approach was utilized, where the descriptive method was adopted to understand various aspects of the internal network, and the analytical method was employed to explore the role of the internal network in activating human resource management within the organization. To achieve the study objectives, a questionnaire tool was employed, and the study sample consisted of 40 employees from the municipality of Bou Saada. Data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25).

The results of the study showed a statistically significant moral role of the internal network in activating human resource management, despite the lack of a significant effect of the internal network on certain aspects of human resource management such as resource planning, recruitment, and selection. Finally, a set of recommendations was provided, including enhancing the use of the internal network as a means of exchanging ideas and providing support for developing employees' skills, and encouraging employees to participate in the internal network through offering training and workshops.

Keywords: Internal Network, Human Resource Management

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر	
إهداء	
ملخص:	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	V
فهرس الاشكال	VI
فهرس الملاحق	VII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للأنترانت وإدارة الموارد البشرية	7
المبحث الأول: مدخل عام حول الشبكة الداخلية (الإنترانت)	8
المطلب الأول: مفهوم الشبكات وانواعها واهميتها	8
الفرع الأول: مفهوم الشبكة	8
الفرع الثاني: مكونات الشبكة	9
الفرع الثالث: أنواع الشبكات	10
الفرع الرابع: أهمية الشبكات	12
المطلب الثاني: تعريف الانترانت ومراحل تطورها ووظائفها	14
الفرع الأول: تعريف الانترانت	14
الفرع الثاني: تطور الشبكة الداخلية	15
الفرع الثالث: وظائف شبكات الانترانت	17
المطلب الثالث: البنية التقنية للأنترانت	17
المطلب الرابع: خطوات بناء شبكة الانترانت	19

19	الفرع الأول: عوامل بناء وتطوير الشبكات
20	الفرع الثاني: مراحل بناء الشبكة الداخلية
22	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية
22	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
22	الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
24	الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية
25	الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
29	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
33	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الشبكة الداخلية (الإنترانت) وإدارة الموارد البشرية
33	المطلب الأول: الدراسات السابقة
37	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	المطلب الثالث: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظائف إدارة الموارد البشرية
38	الفرع الأول: العلاقة بين لشبكة الداخلية وتخطيط الموارد البشرية
39	الفرع الثاني: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة استقطاب الموارد البشرية
40	الفرع الرابع: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة تدريب الموارد البشرية
41	الفرع الخامس: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة تحفيز الموارد البشرية
43	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
44	المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية بوسعادة
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لها
46	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
48	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

55	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
55	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة
61	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
74	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
82	خاتمة:
84	قائمة المصادر والمراجع
A	الملاحق

فهرس الجداول

الجدول	رقم الصفحة
جدول (1): سلم ليكرت الخماسي	47
جدول (2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الشبكة الداخلية في المؤسسة)	49
جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (وظائف إدارة الموارد البشرية)	50
جدول (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	54
جدول (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	55
جدول (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	56
جدول (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	57
جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة	59
جدول (9): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي	61
جدول (10): اتجاه عبارات المحور (الشبكة الداخلية في المؤسسة)	62
جدول (11): اتجاه عبارات البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية)	64
جدول (12): اتجاه عبارات البعد الثاني (استقطاب الموارد)	66
جدول (13): اتجاه عبارات البعد الثالث (اختيار الموارد)	68
جدول (14): اتجاه عبارات البعد الرابع (تدريب الموارد)	70
جدول (15): اتجاه عبارات البعد الخامس (تحفيز الموارد)	72
جدول (16): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية	74
جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الاولى	75
جدول (18): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الثانية	76
جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة	77
جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة	78
جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية	79
جدول (27): قائمة الأساتذة المحكمين	K

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الجدول
10	الشكل رقم (1): شبكة محلية (LAN - LOCAL AREA NETWORK)
11	الشكل رقم (2): شبكة منطقة حضرية (MAN - METROPOLITAN AREA NETWORK)
12	الشكل رقم (3): شبكة واسعة المدى (WAN - WIDE AREA NETWORK):
44	الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة
55	الشكل رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس
56	الشكل رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر
58	الشكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي
59	الشكل رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الجدول
B.....	الملحق (1): الاستبيان
H.....	الملحق (2): دليل المقابلة.....
K.....	الملحق (3): الأساتذة المحكمين
L.....	الملحق (4): طلب إجراء التريص الميداني
M.....	الملحق (5): تصريحات شرفية بالالتزام بمعاير النزاهة .

مقدمة عامة

في عالم التكنولوجيا الحديثة، أصبحت الشبكة الداخلية للمؤسسات أداة أساسية لتحسين التواصل وتبادل المعرفة داخل المؤسسات، حيث تُعتبر الشبكة الداخلية بمثابة بيئة تقنية توفر وسيلة آمنة ومحمية للتواصل ومشاركة المعلومات بين موظفي المؤسسة، كما تسهم الشبكة الداخلية في تحقيق التنسيق بين الفرق المختلفة، وتساهم في تسريع عمليات اتخاذ القرارات وتوفير الوقت والجهد، مما يعزز كفاءة العمل ويعمل على تعزيز الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة.

وتختلف الشبكة الداخلية عن الإنترنت العامة في عدة جوانب، منها أنها آمنة حيث تكون محمية بواسطة جدران نارية وتقنيات التشفير لضمان سرية وسلامة المعلومات المنقولة عبرها، كما تتيح الشبكة الداخلية للمؤسسة السيطرة الكاملة على المحتوى والموارد المتاحة للموظفين، مما يسمح بتخصيص الوصول وفقاً لصلاحيات كل مستخدم.

وتعتبر الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث تشكل الموارد البشرية أحد أهم الأعمدة في بناء الشركات وتحقيق أهدافها، وتمثل العمالة الفعالة والمؤهلة أحد العوامل الرئيسية في تحقيق التنمية والنمو الاقتصادي، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توظيف وتطوير الكوادر البشرية بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة، وتطوير المهارات والقدرات، وتعزيز الرضا والولاء لدى الموظفين، بالإضافة إلى ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير سياسات وإجراءات تنظيمية تضمن الالتزام بالقوانين والتشريعات العمالية، وتعزز العلاقات العملية الإيجابية بين الشركة والموظفين.

أصبحت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا لتحسين كفاءتها وتمكينها من تحقيق أهدافها بفعالية، ومن بين الأدوات التكنولوجية المهمة التي أثبتت جدارتها هي الشبكة الداخلية (**Intranet**)، التي تعد نافذة إلكترونية لتبادل المعرفة والمعلومات داخل المؤسسة، تعتبر الشبكة الداخلية منصة للتواصل والتفاعل بين مختلف أقسام المؤسسة، وتساهم في تعزيز عمليات إدارة الموارد البشرية.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، سيتم التركيز في هذا السياق على فهم أساسيات الشبكة الداخلية كأداة تقنية، وكيف يمكن استخدامها كوسيلة لتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

ثانيا: مشكلة الدراسة

المؤسسة محل الدراسة (بلدية بوسعادة) مثل غيرها من المؤسسات تستعمل الشبكة الداخلية في لتبادل المعلومات الداخلية بشكل آمن وفعال بين موظفيها، ولتيسير التواصل الداخلي وتحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، ووسيلة للوصول إلى الموارد الداخلية مثل قواعد البيانات والمستندات.

وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال دراستنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

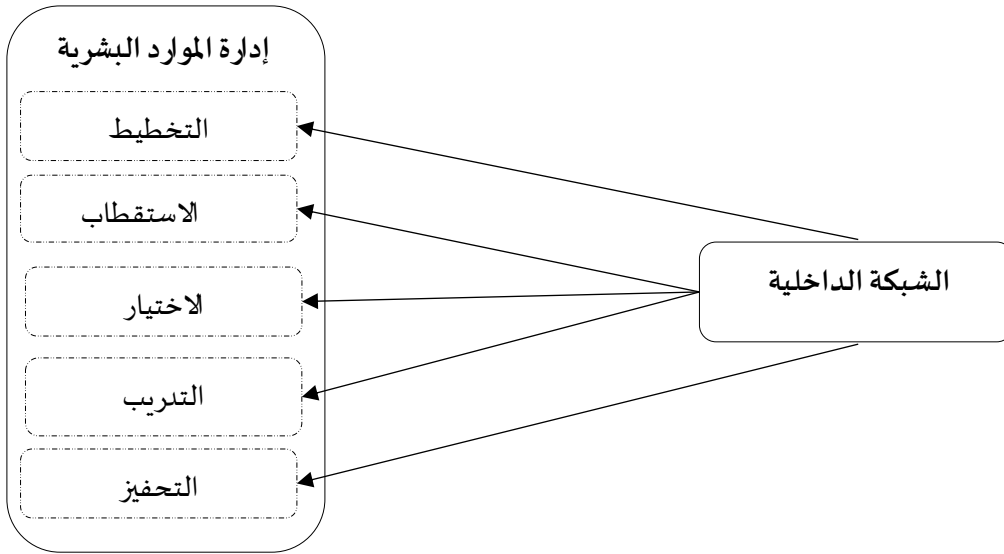
ما الدور الذي تؤديه الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟

تندرج منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو دور الشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية؟
- ما هو دور الشبكة الداخلية في وظيفة استقطاب الموارد البشرية؟
- ما هو دور الشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية؟
- ما هو دور الشبكة الداخلية في عملية تدريب الموارد البشرية؟
- ما هو دور الشبكة الداخلية في عملية تحفيز الموارد البشرية؟

ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ويتبين من خلال النموذج ما يلي:

يشتمل النموذج على متغيرين رئيسين هما: المتغير المستقل (الشبكة الداخلية) والمتغير التابع وهو (إدارة الموارد البشرية) حيث يحتوي المتغير التابع على عدة أبعاد كما هو موضح في الشكل.

رابعاً: فرضيات الدراسة

من خلال نموذج الدراسة يمكن استخراج فرضيات الدراسة كما يلي:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى

دلالة $\alpha \leq 0.05$

تندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية التالية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في وظيفة استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة؛
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة؛

أهمية البحث:

دراسة هذا البحث ذات أهمية بالغة لفهم كيفية استخدام المؤسسات للشبكة الداخلية يساهم في تحسين التواصل الداخلي وتعزيز التعاون بين الموظفين، مما يعزز الكفاءة والفعالية في العمل ويعزز الروح الفريقية داخل المؤسسة كما يمكن لهذا البحث أن يساعد في تطوير استراتيجيات أفضل لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية في السوق، بالإضافة إلى ذلك، فهم دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية يمكن أن يساهم في تعزيز التطور التقني والابتكار داخل المؤسسات، مما يوفر فرصاً جديدة للنمو والتطور في بيئة العمل ويعزز استعداد المؤسسات لمواجهة التحديات المستقبلية بثقة.

سادساً: أهداف البحث

تمثل الهدف العام للدراسة في اختبار دور الشبكة الداخلية في تفعيل وظائف إدارة الموارد، وفي هذا السياق يمكن التعرف على الأهداف الضمنية وهي:

- ✓ تقديم نظرة واضحة ودقيقة حول الشبكة الداخلية؛
- ✓ تسليط الضوء على مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ تبين دور وأهمية الشبكة الداخلية في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ استكشاف كيفية استخدام المؤسسات للشبكة الداخلية لتحسين التواصل الداخلي وتبادل المعرفة بين الموظفين.
- ✓ تحديد الفوائد والتحديات المرتبطة بتطبيق الشبكة الداخلية كأداة لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ تقديم توصيات عملية لتحسين استخدام الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية وتعزيز أداء المؤسسات.

سابعاً: المنهج المستخدم

تم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في هذه الدراسة للوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، وقد تم تبني المنهج الوصفي لفهم جوانب مختلفة من الإطار النظري للشبكة الداخلية وإدارة الموارد البشرية، وتم استخدام المنهج التحليلي من خلال محاولة إبراز دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسات محل الدراسة، وتم تحقيق هذه المنهجية من خلال استخدام الاستبيان كأداة أساسية، بالإضافة إلى دعم الاستبيان بمقابلة شخصية مع مدير قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل للدراسة.

ثامنا: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة في الجماعة المحلية (مقر بلدية بوسعادة)

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في السنة الدراسية 2024/2023

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في موظفي البلدية

تاسعا: خطة البحث

لقد تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين نعرضهما على النحو التالي:

الفصل الأول: الفصل الأول: الإطار النظري للأنترانت والموارد البشرية، ويحتوي على ثلاثة مباحث جاء المبحث الأول بعنوان " مدخل عام حول الشبكة الداخلية (الإنترانت) " وتكون من أربع مطالب وهي: مفهوم الشبكات وأنواعها وأهميتها، تعريف الأنترانت ووظائفها، البنية التقنية للأنترانت، خطوات بناء شبكة الأنترانت، أما المبحث الثاني فكان عنوانه " الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية" وتندرج تحته عدة مطالب وهي: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واختارنا عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الشبكة الداخلية وإدارة الموارد البشرية في المبحث الثالث في عدة مطالب كالتالي: الدراسات السابقة، العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظائف إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الثاني: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة، أين تمت دراسة بلدية بوسعادة وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في إسقاط للدراسة النظرية في الواقع بغية معرفة وتشخيص دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية.

أما في الخاتمة فتم عرض نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات، كما تم التطرق إلى آفاق الدراسة المستقبلية

الفصل الأول:
الإطار النظري
للأنترانت والموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار النظري للإنترنت و إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

الشبكة الداخلية أو الإنترنت الداخلي، هي البنية التحتية التي تربط أجهزة الكمبيوتر والموارد في مؤسسة معينة، حيث تهدف الشبكة الداخلية إلى تمكين التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين والأقسام، وتساهم بشكل فعال في تفعيل إدارة الموارد البشرية مما يعزز الإنتاجية ويسهل العمل التعاوني، بالإضافة إلى ذلك، تظهر أهمية الشبكة الداخلية في توفير الأمان للبيانات وتسهيل إدارتها بشكل مركزي.

في هذا الفصل، سنقوم بتسليط الضوء على مساهمة الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، حيث سنستكشف كيف يمكن أن تكون الشبكة الداخلية (**intranet**) جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسات.

سنلقي في هذا المبحث نظرة عامة على موضوع الإنترنت وأهميتها في العالم الحديث وسنستعرض بعض الطرق التي يمكن من خلالها استخدام الشبكة الداخلية لدعم عمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك توفير المنصات الرقمية لإدارة المعلومات الشخصية للموظفين، وتوفير التدريب عبر الإنترنت، وتيسير عمليات التواصل الداخلي والتعاون بين الأقسام المختلفة، وسنسلط الضوء على كيفية تحسين الاتصال وتسهيل تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات وذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام حول الشبكة الداخلية (الإنترنت)

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الشبكة الداخلية (الإنترنت) و إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل عام حول الشبكة الداخلية (الإنترنت)

الشبكات الداخلية في المؤسسة ليست مجرد تقنية إضافية بل تعتبر حجر الزاوية في بناء بنية تحتية رقمية متكاملة، حيث توفر البيئة اللازمة لتبادل المعلومات وتنظيم العمليات الداخلية بكفاءة، كما تسهم هذه الشبكات في تيسير التواصل والتعاون بين الموظفين، وتمكين إدارة الموارد البشرية من تنفيذ مهامها بفاعلية، مما يعزز الأداء العام والكفاءة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الشبكات وانواعها واهميتها

الفرع الأول: مفهوم الشبكة

تعريف الشبكة:

الشبكة عبارة عن مجموعة من أجهزة الكمبيوتر مرتبطة فيما بينها بهدف استخدام موارد الشبكة لتبادل المعلومات والموارد بين الأجهزة المتصلة بها، مثل الطابعات وأجهزة المسح الضوئي والخوادم والأجهزة التخزينية وغيره، وتتكون الشبكة من جهازين كمبيوتر على الأقل (ناصر، 2008، صفحة 02) كما يمكن أن تختلف حجم ونطاق الشبكة حسب الاحتياجات، فتتراوح من الشبكات الصغيرة المنزلية إلى الشبكات الكبيرة المؤسساتية التي تشمل عدة مئات أو حتى آلاف الأجهزة. (محمد عبد القادر، صفحة 02)

يشير مصطلح شبكة الكمبيوتر إلى أجهزة الحوسبة المتصلة ببعضها، التي تتبادل المعلومات فيما بينها وتشارك الموارد مع بعضها، تستخدم هذه الأجهزة المتصلة بالشبكة نظامًا من القواعد يُسمى بروتوكولات الاتصال، من أجل نقل المعلومات عبر التكنولوجيات المادية أو اللاسلكية. (aws.amazon، تاريخ الاطلاع: 2024/04/18)

الفرع الثاني: مكونات الشبكة

تنقسم مكونات الشبكة إلى عنصرين أساسيين وهما مكونات مادية ومكونات غير مادية: (ناصر، 2008،

صفحة 03)

أولاً: المكونات المادية (Hardware):

- خادم الشبكة (Server)
 - محطات العمل (Workstations)
 - كروت الشبكة (Network Interface Cards)
 - الكابلات: تشمل الكابلات النحاسية مثل كابلات الإيثرنت والكابلات الضوئية البصرية (الألياف البصرية)، تعتبر وسائل الاتصال هذه المسؤولة عن نقل البيانات بين الأجهزة عبر الشبكة.
 - موارد المشاركة مثل: الطابعة، الماسح الضوئي، ماكينة التصوير، محركات الأقراص.
- ثانياً المكونات غير المادية (Software): تتضمن البرمجيات التي تدير الشبكة مثل أنظمة التشغيل (مثل Linux، و Windows Server)، وبرامج إدارة الشبكات (مثل Cisco Packet Tracer، و Wireshark)، وأدوات الأمان الشبكي وخدمات الشبكة (Network Services): تشمل الخدمات التي تقدمها الشبكة مثل خدمة البريد الإلكتروني، وخدمة الويب، وخدمات نقل الملفات، وخدمات التخزين السحابي، وغيرها، التي تسهل تبادل المعلومات والتواصل بين المستخدمين.

الفرع الثالث: أنواع الشبكات

تنقسم الشبكات إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي: (محمد، 2015، صفحة 33)

1. شبكة محلية (LAN - Local Area Network):

هي نوع من الشبكات محصور في مكان معين مثل مبنى، مصنع، أو مكتب. تتضمن بعض خصائصها:

- المسافة المحدودة: تكون المسافة بين الأجهزة المتصلة وجهاز الربط مثل Hub أو Switch ولا تتجاوز 180 متر.
- الحجم المحدود: يجب أن لا يزيد عدد الأجهزة المتصل بها عن 20 جهاز على الرغم من تلك القيود، فإن بعض التقنيات الحديثة قد تتيح ربط أجهزة أكثر من 30 جهاز.

الشكل رقم (1): شبكة محلية (LAN - Local Area Network)



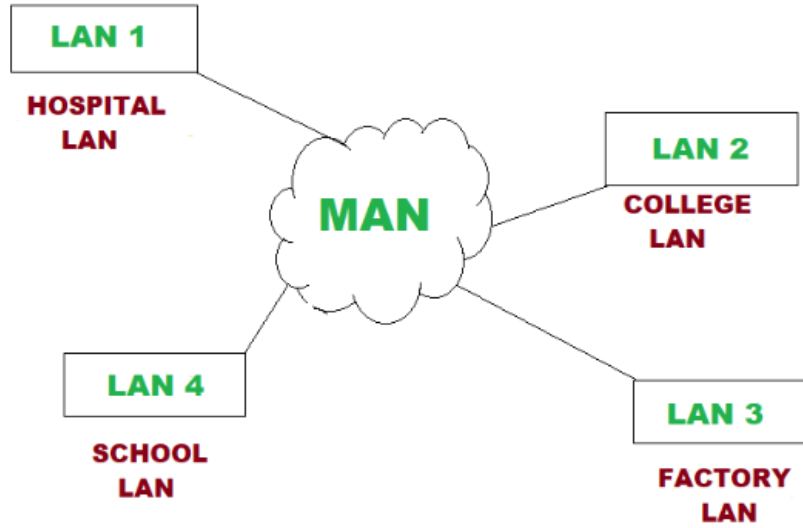
Source: Computer Network Types

<https://www.javatpoint.com/types-of-computer-network>

2. شبكة منطقة حضرية (MAN – Metropolitan Area Network):

هي شبكة تربط عدة شبكات LAN في منطقة واحدة مثل شركة تحتوي على مصنع، مبنى إداري، ومبنى فرعي. تتميز بالمسافة التي تربط بين الشبكات، حيث تتراوح بين 20 كيلومتر و100 كيلومتر

الشكل رقم (2): شبكة منطقة حضرية (MAN – Metropolitan Area Network)



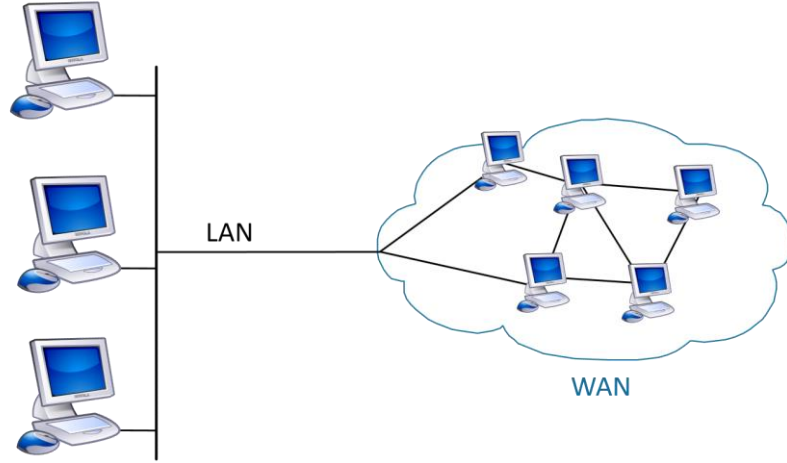
Source: Types of area networks – LAN, MAN and WAN

<https://www.geeksforgeeks.org/types-of-area-networks-lan-man-and-wan/>

3. شبكة واسعة المدى (WAN - Wide Area Network):

هي شبكة تربط مجموعة كبيرة من شبكات LAN عبر مساحات جغرافية واسعة مثل المدن أو الدول. تستخدم تقنيات وأجهزة متنوعة وأكبر مثال لها هي الإنترنت التي تمثل أكبر شبكة في العالم.

الشكل رقم (3): شبكة واسعة المدى (WAN - Wide Area Network):



المصدر: بتول العتوم، ما هي الشبكة المحلية LAN، 2024،

<https://e3arabi.com/>

الفرع الرابع: أهمية الشبكات

تهدف عملية انشاء شبكات الكمبيوتر الى: (ناصر، 2008، صفحة 3)

1. مشاركة المعطيات: تسمح لمجموعة من المستخدمين بتبادل المعلومات بشكل منتظم وسريع فقد تكون هذه المعطيات عبارة عن تقرير قام بإعداده موظف في الجزائر واستفاد منه موظف آخر في المغرب.
2. مشاركة التطبيقات: توفر المشاركة في البرمجيات التي تم تنصيبها على المخدم (Server).
3. مشاركة الأجهزة: توفر إمكانية الاستفادة من الطرفيات الموجودة بالشبكة (كالطابعات - الماسح الضوئي - أجهزة الفاكس) لتوفير تكاليف شراء العديد من هذه الأجهزة.

4. **التوافقية:** لتسهيل عملية صيانة البرمجيات والتطبيقات حيث يتم تحديث البرمجيات مركزيا، أي يقوم مدير نظم المعلومات يعمل على تعديل البرمجيات الموجودة على الخادم Server فقط.

5. **الأمن:** يعتبر امن الشبكة غاية في الأهمية إذ يحتاج المستخدم إلى حساب خاص للدخول الى الشبكة ويجب لاستخدام أي مورد من الشبكة إلى كلمة مرور (سر) واسم الحساب كما يمكن منع بعض المستخدمين من الدخول إلى بعض الأجهزة في أوقات محددة.

6. **الدخول إلى الانترنت:** بعد توفير البرمجيات والأجهزة يمكن للمستخدمين الدخول إلى الانترنت من الشبكة الداخلية للوصول إلى كم ضخم من المعلومات والبرمجيات الإضافية.

7. تخفيض في التكاليف والوقت:

استخدام الشبكات يساعد في تخفيض التكاليف والوقت بشكل كبير، على سبيل المثال، عندما يكون لديك العديد من أجهزة الكمبيوتر في الشركة وتحتاج إلى الطباعة على كل جهاز، قد تضطر إلى شراء طابعة لكل جهاز، مما يؤدي إلى تكاليف عالية وتكرار غير ضروري. ولكن مع استخدام الشبكات، يمكن مشاركة طابعة واحدة بين العديد من الأجهزة، مما يوفر تكاليف الشراء والصيانة. (محمد، 2015، صفحة 29)

8. تبادل الوثائق والرسائل بين الأفراد والمؤسسات:

يتيح استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت تبادل الوثائق والرسائل بسرعة وفاعلية بين الأفراد داخل المؤسسة وبين مؤسسات مختلفة، يمكن للموظفين إرسال واستقبال البريد الإلكتروني، ومشاركة الملفات والمستندات بسهولة، مما يعزز التعاون ويسرع عملية اتخاذ القرارات.

9. نقل الملفات والبرامج بين أجهزة الكمبيوتر في جميع دول العالم:

تمكن الشبكات الداخلية والإنترنت من نقل الملفات والبرامج بين أجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم بسرعة وأمان. يمكن للموظفين الوصول إلى الملفات والبرامج المطلوبة من أي مكان، مما يعزز مرونة العمل ويسهل التعاون العابر للحدود الجغرافية.

10. توفير برامج خاصة ومتنوعة للتعليم والتدريب الفردي والجماعي:

توفر الشبكات الداخلية والإنترنت مجموعة متنوعة من البرامج التعليمية والتدريبية التي يمكن الوصول إليها عبر الإنترنت، يمكن للموظفين الحصول على التدريب اللازم وتطوير مهاراتهم بشكل فردي أو جماعي، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وتحسين أدائهم في العمل. (المركز العربي للبحوث العربية لدول الخليج، 2000، صفحة 24)

المطلب الثاني: تعريف الإنترنت ومراحل تطورها ووظائفها

الفرع الأول: تعريف الإنترنت

تتعدد تعاريف شبكة الإنترنت وفيما يلي سنعرض بعض التعريفات

حسب قاموس (Larousse) تعرف الإنترنت على أنها شبكة داخلية في المؤسسة تتيح للأفراد تكنولوجيا

تبادل المعلومات بواسطة الإنترنت مثل البريد الإلكتروني وصفحات الويب، والمؤتمرات المرئية فهذا التعريف يرى أن الإنترنت شبكة توجد بداخل المؤسسة، هدفها إتاحة تبادل المعلومة بين الأفراد في المؤسسة، وذلك بالاعتماد على خدمات الإنترنت التي توفرها من خلال صفحة الويب. (حريزي، 2017، صفحة 36)

وفي تعريف آخر الإنترنت هي شبكة كمبيوتر خاصة بالمؤسسة تستعمل بروتوكولات وقواعد خاصة، وذلك كي يتمكن الأفراد والعاملين من الاتصال ببعضهم والوصول إلى المعلومات، وذلك بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة واقل تكلفة. (حريزي، 2019، صفحة 74)

ويمكن تعريف الشبكة الداخلية بأنها استخدام أو جزء من التكنولوجيات والبنية التحتية للإنترنت لتلبية احتياجات النقل والتجهيز وتدفعات المعلومات الداخلية لمجموعة من المستخدمين المحددين (بن البار، عطا الله، و شريد، أثر استخدام شبكة الإنترنت في تشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت لافارج هولسيم - المسيلة -، 2021، الصفحات 178-279)

وتعرف بأنها شبكة داخلية تستعين بتكنولوجيا شبكة المعلومات العالمية الإنترنت؛ لتوزيع المعلومات على الجمهور الداخلي في المنظمة، وتربط شبكة الإنترنت الجهود المشتركة في طريقة العمل بالمنظمة، وتجعل عملية الاتصال ممكنة بين موظف وآخر، وتمكنهما من العمل ضمن نطاق تعاوني مشترك لإنجاز المشروعات. (مريم و بلقاسمي، 2022، صفحة 6)

والإنترنت تهتم بمجال علمي أو مهني محدد، قد يتضمن عدة فروع من المعرفة مثل إنشاء شبكة إنترنت خاصة بمؤسسة ما أو جامعة ويمكن توصيل الإنترنت بالإنترنت للاستفادة من الخدمات المتنوعة والعالمية التي تقدمها الإنترنت، ولعرض معلومات شبكة الإنترنت على الإنترنت، إلا أن ذلك يتطلب وجود الحماية لتأمين شبكة الإنترنت من دخول المتسللين والمخربين إليها. (المركز العربي للبحوث العربية لدول الخليج، 2000، صفحة 20)

ومنه يمكن استخلاص التعريف التالي للإنترنت هي شبكة داخلية في المؤسسة تستخدم تقنيات وبروتوكولات الإنترنت لتيسير تبادل المعلومات بين الأفراد داخل المؤسسة، تتيح الإنترنت للموظفين الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة سريعة وفعالة، وذلك من خلال استخدام خدمات الإنترنت مثل البريد الإلكتروني، صفحات الويب، والمؤتمرات المرئية، تكون الشبكة الداخلية مصممة بشكل خاص لتلبية احتياجات المؤسسة، مع الاعتماد على بروتوكولات وقواعد خاصة بما لضمان الأمان والكفاءة في تبادل المعلومات.

الفرع الثاني: تطور الشبكة الداخلية

تكاملت الشبكات الداخلية عبر السنين من خلال تطورات متتالية، في الجيل الأول كانت الصفحات الثابتة وغير قابلة للتغيير بسهولة، مما أدى إلى قلة التفاعلية مع المستخدمين، ثم جاء الجيل الثاني، الذي جلب بعض الإمكانيات التفاعلية البسيطة ولكنها لا تزال محدودة، لكن مع تطور الجيل الثالث، طرأ تحول كبير حيث أصبحت المواقع تعتمد على قواعد البيانات لتخزين وإدارة المحتوى، مما أدى إلى زيادة التفاعلية وسهولة التحكم في البيانات، هذه التطورات شكلت طفرة هامة في عالم الشبكات الداخلية، مما جعل تجربة المستخدم أكثر فعالية وسلاسة وفيما يلي، سنستكشف تطور الشبكات الداخلية بمزيد من التفصيل: (بن رقطة ، 2021/2020، الصفحات 10-11)

الجيل الأول من شبكات الإنترنت: كانت تتسم بالبساطة والثبات، حيث كانت الصفحات الويب تقدم

محتوى ثابت ولا يمكن تغييره بسهولة، في هذا الجيل، لا يستطيع المستخدم إدخال أية معلومات من خلال الصفحات، وكل محتوى يظل كما هو دون تغيير حتى يتم تحريره بواسطة وحدة الخدمة، وبسبب هذه الطبيعة الثابتة للصفحات، فإن المستخدم لا يستفيد كثيراً عند الرجوع إليها مرة أخرى، لأن المحتوى لا يتغير.

ومن هنا، بدأت أقسام الموارد البشرية في التفكير في تحسين هيكله مواقعها على الإنترنت، حيث أصبحت الصفحة الرئيسية أهم صفحة في الموقع، إذ تُعد البوابة الرئيسية التي يتفاعل معها الزوار الذين يبحثون عن معلومات متعلقة بالموارد البشرية.

الجيل الثاني من شبكات الإنترنت: يشبه الجيل الأول من حيث الطابع الثابت والاستاتيكي للصفحات، ولكنه يتيح بعض الإمكانيات التفاعلية المحدودة للمستخدم. تشتمل مواقع الجيل الثاني على صفحات استاتيكية تظهر نفس نوعية المعلومات، ومع ذلك، يمكن للمستخدم أداء بعض العمليات البسيطة مثل طباعة نماذج الطلبات أو تنزيل مستندات لإكمالها وإرسالها.

تطوير هذه الصفحات يتطلب الامام ببعض المعلومات الفنية الإضافية، وهو أمر يمكن تحقيقه من خلال مهارات التعامل مع أنظمة الكمبيوتر واستخدام حزم برامج تصميم الويب مثل Microsoft Front Page أو Macromedia Dreamweaver.

رغم استمرار استخدام الشركات لشبكات الإنترنت الاستاتيكية في خدمات الموارد البشرية، إلا أن دراسات تشير إلى أن العديد منها من المتوقع أن تنتقل إلى الجيل الثالث من الشبكات في السنوات القادمة.

الجيل الثالث من شبكات الإنترنت: يمثل تطورًا هامًا حيث تم تصميم المواقع للحصول على المعلومات مباشرة من قاعدة البيانات وإرسالها إليها بدلاً من الاعتماد على صفحات ثابتة، يعتبر هذا التحول طفرة هائلة لاسيما للأسباب التالية:

1. **سهولة تغيير المحتوى:** يتيح الانتقال إلى استخدام قاعدة بيانات لتخزين المحتوى تعديل المعلومات بسهولة من خلال تحرير البيانات المخزنة في القاعدة دون الحاجة إلى مهارات متخصصة في برمجة الويب.

2. **تفاعلية متزايدة:** يمكن للمستخدمين إدخال المعلومات مباشرة إلى قاعدة البيانات المركزية، مما يسمح للأشخاص الآخرين بالوصول إليها، وهذا يساعد في تقليل الوقت المستغرق في عملية المعالجة ويزيد من التفاعلية والتحكم في البيانات.

يجسد الجيل الثالث من شبكات الإنترنت تطور مهم جدا يجعل تحرير وإدارة المحتوى أسهل ويزيد من قدرة المستخدمين على التفاعل مع البيانات بشكل أفضل.

الفرع الثالث: وظائف شبكات الانترانت

وظائف شبكة الإنترنت تتنوع حسب احتياجات كل مؤسسة وطبيعة عملها، ومن بين الوظائف الأكثر شيوعًا واستخدامًا في الشركات والمؤسسات نجد ما يلي: (حريزي، 2019، الصفحات 75-76)

1. **البوابة:** تعمل كنقطة دخول مركزية للموظفين للوصول إلى المعلومات والخدمات الضرورية لأداء أعمالهم، مثل البريد الإلكتروني، التقويم، الأخبار، والتطبيقات الداخلية.
2. **إدارة المحتوى:** تسمح بإنشاء وتحرير وتحديث وعرض المحتوى على شكل صفحات الويب، بما في ذلك الوثائق النصية والمرئية والصوتية والفيديوهات.
3. **إدارة الوثائق:** تسهل عمليات التخزين والتصنيف والبحث عن الوثائق الإلكترونية، وتوفير مساحة عمل مشتركة لمشاركة الوثائق بين الموظفين.
4. **فضاءات العمل التعاوني:** توفر بيئة عمل افتراضية لفرق العمل للتعاون وتبادل المعرفة والمهارات، وتتضمن أدوات للمشاركة في الملفات والمحادثات وجدول المهام.
5. **الخدمات الإلكترونية والإجراءات اللاورقية:** تتيح استخدام الوسائل الإلكترونية لإجراءات العمل المختلفة مثل المعاملات المالية، وإدارة الموارد البشرية، والتوقيع الإلكتروني، مما يسهل ويسرع العمليات ويقلل من استخدام الأوراق.

المطلب الثالث: البنية التقنية للأنترنت

تقنياً شبكة الإنترنت لها عدة مكونات تعتمد نفس معايير الأنترنت، ويختلف شكلها الهندسي من مؤسسة إلى أخرى، حسب الأهداف وطبيعة النشاط، والانتشار الجغرافي، وصلتها بباقي الشركاء، فهي شبكة محلية للمؤسسة تستخدم أسلوب شبكات الخادم-زبون وعدد من بروتوكولات الاتصال وتبادل المعطيات،

ويمكن توضيح البنية التقنية كما يلي: (حريزي، 2017، صفحة 42)

1. **شبكات خادم / الزبون (Server/Client Networks):** (الشبكات التي تعتمد على نظام الخادم والزبون) تعتمد على وجود خادم يقدم الخدمات للعملاء أو الأجهزة العميلة، يمكن أن يكون الخادم جهاز حاسوبي يحتوي على موارد قوية ويعمل كمزود للخدمات مثل الطباعة والملفات. تطلب الأجهزة العميلة الخدمة من الخادم.

2. بروتوكولات الاتصال (**Communication Protocols**): (بروتوكولات الاتصال)

تستخدم لنقل المعلومات بين أجهزة الشبكة. من بين هذه البروتوكولات:

- Transmission Control Protocol/Internet Protocol (TCP/IP) لنقل

المعطيات بين الأجهزة.

- File Transfer Protocol (FTP): لنقل الملفات بين الأجهزة.

- Hypertext Transfer Protocol (HTTP): لنقل صفحات الويب.

- Simple Mail Transfer Protocol (SMTP): لتبادل الرسائل الإلكترونية.

- Net News Transfer Protocol (NNTP): لتبادل المحادثات والمجموعات الإخبارية.

3. المتصفح (**Browser**): (المتصفح) هو تطبيق يسمح للمستخدمين بالوصول إلى الإنترنت وتصفح

الصفحات الويب. يحتوي المتصفح على واجهة تسمح للمستخدم بإدخال عناوين الويب وعرض محتوى الصفحات.

يتم استخدام هذه المكونات لبناء البنية التحتية لشبكة الإنترنت داخل المؤسسات، وتعتمد على بروتوكولات

مثل TCP/IP لضمان توافق وفعالية الاتصال بين الأجهزة.

المطلب الرابع: خطوات بناء شبكة الإنترنت

الفرع الأول: عوامل بناء وتطوير الشبكات

قبل الحديث عن خطوات بناء تلك الشبكة يجب ملاحظة أن استراتيجيات بناء وتطوير الشبكات يجب أن تأخذ في الاعتبار العوامل التالية: (كافي، 2011، صفحة 185)

1. **(Include Wide and User-Friendly Business Applications):** يجب

أن تتضمن شبكة الإنترنت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين بالمنظمة.

2. **(Protect Network Security):** حماية شبكة الإنترنت هي مسألة مهمة للغاية، فما قيمة

هذه الشبكة إذا كانت مواردها من البيانات أو المعلومات معرضة لمخاطر الخسارة أو إذا كان بإمكان المنافسين الحصول على هذه المعلومات واستخدامها ضد الشركة؟

3. **(Integrate Databases into Internet Applications):** يجب ضمان تحقيق

تكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الإنترنت، حيث تمثل قواعد البيانات القلب النابض للشبكة، يجب على الإدارة استثمار في قواعد البيانات وتطوير نظم إدارتها لتحقيق الدقة والكفاءة وسهولة الاستخدام.

4. **(Invest in Excellent Network Capacities):** الاستثمار في قدرات الشبكة

المتأثرة أمر في غاية الأهمية لمواجهة تكاليف الاستثمار العالية، هذا لا يمكن تحقيقه إلا إذا توفرت البنية التحتية الجيدة للاتصالات، فبدون هذه البنية التحتية لا يمكن لشبكة الإنترنت العمل ضمن معايير الجدوى الاقتصادية.

5. **(Motivate Employees to use the Internet):** تحفيز العاملين على استخدام

شبكة الإنترنت من بين الأمور المهمة جداً، خاصة مع تطوير وتطبيق شبكة الإنترنت في المنظمة، يعني هذا التغيير الجذري في طريقة تنفيذ الأعمال وأسلوب العمل، ويجب خلق إدراك قوي حول أهمية وفائدة التغييرات التي ستحدث في حياة العاملين عندما توضع شبكة الإنترنت موضع التنفيذ العلمي.

الفرع الثاني: مراحل بناء الشبكة الداخلية

يعتبر بناء شبكة الإنترنت في عنصرها في غاية الأهمية لنجاح أي منظمة في العصر الحالي، حيث تمثل الشبكة الركيزة الأساسية التي تدعم الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والموظفين، وتحتاج عملية بناء الشبكة إلى استراتيجيات مدروسة وخطط دقيقة لضمان فاعلية وسلامة النظام، يمكن تقسيم عملية بناء الشبكة إلى عدة مراحل تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة وعلى العموم فإنها تتضمن الخطوات التالية: (كافي، 2011، صفحة 187)

1. تحليل ودراسة الجدوى: يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة العاملين في الشركة إلى الخدمات الإلكترونية،

وتحديد الموارد والتطبيقات المشتركة، وتحديد آلية الوصول إلى المعلومات وتقسيم العاملين حسب الصلاحيات.

2. اختيار أدوات العمل: يتم اختيار برامج التطوير والتصحيح المناسبة، وتحديد مصادر محتوى الموقع

الداخلي، وتعيين فريق العمل المختص.

3. إصدار نسخة تجريبية (Pilot Version): يتم إصدار نسخة تجريبية لدراسة تقبل المستخدمين

وتقييم الأداء وآلية الصيانة.

4. تنفيذ المشروع: يتم تنفيذ المشروع مع مراعاة النقاط السابقة والاستعانة بالمختصين لتنفيذ العمل بشكل

كامل.

5. المتابعة والصيانة: تأتي هذه المرحلة في نهاية المشروع لضمان ديمومة الخدمات وتطبيق عمليات الصيانة

الوقائية لتجنب حدوث مشاكل مستقبلية.

كما تم الإنترنت بعد بنائها ب ثلاثة مراحل يمكن تلخيصها كالتالي: (رحماني، 2017/2016، صفحة 79)

1. المرحلة الأولى (الطفولة): في هذه المرحلة، تبدأ الشبكة بضعف ورفض من الموظفين التقليديين، وتكون

غير واضحة المعالم بخصوص كفاءتها وأثرها على الأداء العام للمؤسسة، قد يتجنب المشرفون تخصيص ميزانية كبيرة لها بسبب اعتبارها مشروعاً تجريبياً وتكاليفه غير محدودة.

2. المرحلة الثانية (المراهقة): بعد تجاوز المرحلة الأولى، تتضح الأمور أكثر، ويصبح توقع النتائج ممكناً مع

الحاجة إلى المتابعة المستمرة، تحقق الشبكة العديد من الإنجازات وتواجه العديد من الإخفاقات، مما يزيد من الخبرة التي تترقي بالتجربة نحو الكمال والفعالية.

3. المرحلة الثالثة (النضج): في هذه المرحلة، تتبنى شبكة الإنترنت منحى ثابتاً في النمو والتطور، وتحصل على ميزانية واضحة ومحددة، وتكتسب شكلها ومحتواها المميز، وتصبح أكثر كفاءة في توفير ما يحتاجه العاملون، وتستبعد كل ما لا يلزمهم.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

في قلب أي منظمة يقف العنصر البشري كأحد الأصول الرئيسية التي تحدد نجاحها واستمراريتها، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من العوامل المهمة لنجاح أي منظمة، حيث يعمل مجال إدارة الموارد البشرية على تمكين وتطوير القوى العاملة وتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسات وتتم إدارة الموارد البشرية بتحسين وتطوير علاقات العمل بين الموظفين والمؤسسة، وضمان توجيه القوى العاملة نحو تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية، تشمل هذه العملية عدة جوانب من التوظيف والتدريب إلى إدارة الأداء وتطوير المهارات، مما يضمن استخدام الموارد البشرية بطريقة تعزز الإنتاجية وتعزز الأداء العام.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة في مجال إدارة القوى البشرية، حديثة الظهور في ميدان الأعمال بالنظر لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعااطي معه، حيث ترسخت الحاجة إلى اعتماد هذه الإدارة في الهياكل التنظيمية للمنظمات الاقتصادية في العصر الحديث، في هذا العنصر سيتم التركيز على "إدارة الموارد البشرية" بوصفها كوظيفة أو كعملية أو كعلم.

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما. (عقيلي، 2005، صفحة 13)

وهي إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما. (عصمت، 2020، صفحة 332)

هي وظيفة من وظائف المنظمة تعبر عن الأعمال أو العمليات التي تقوم بها المنظمة بغية توفير الموارد البشرية التي تقوم بأداء وإنجاز أعمالها بفعالية وكفاءة، فوظيفة إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن استقطاب وتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة بكفاءة وفعالية، والمحافظة عليها وصيانتها وتنميتها وإشباع حاجاتها بما يحقق رضاها عن المنظمة وولائها لها. (محمد أيمن، عبد الرحمان السديس، و محمد بشيري، 2017، صفحة 71)

هي الإدارة المسؤولة عن اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف، وإعداد العاملين وتنميتهم، وإعداد كادر الأجور وتوفير الطمأنينة لهم، وتوفير أماكن العمل المناسبة وإعداد سجلات كاملة لجميع العاملين، بالإضافة إلى دورها الهام للعمل على تحقيق روح التعاون بين العاملين. (القحطاني، 2008، صفحة 24)

هي الإدارة التي تبحث عن الأفراد وتخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتنمية المهارات وتضع هيكل أو نظام للأجور، وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نرى أنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المادية والمعنوية. (أحمد، 2014، صفحة 25)

وتشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه وتتضمن الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، ومكافأة الأفراد، وتقييم أدائهم، وهي عملية استئجار وتدريب وتقييم أداء ومكافأة العاملين، كما تمتد لتشمل علاقات العمل، وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين. (ديسلر، 2015، صفحة 44)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي الوظيفة أو العملية التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية في المنظمة، من خلال تطبيق سياسات وممارسات متعددة تتضمن استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والإنتاجية، وتطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين، وتوفير آليات مناسبة لإدارة الأجور والمكافآت، وتقييم أداء العاملين بشكل منصف وموضوعي، بالإضافة إلى العمل على بناء علاقات عمل إيجابية وتعزيز روح التعاون داخل المنظمة، وضمان سلامة وأمان العاملين، وتعزيز مفهوم المعاملة العادلة والعدالة في المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الموارد البشرية

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفير الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وقد اكتست إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى من خلال مجموعة من العوامل والتي من ضمنها التوسع والتطور الصناعي، زيادة دور المنظمات والنقابات العمالية، ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، التطور العلمي والثقافي، اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل وذلك عن طريق إصدار قوانين وتشريعات عمالية، (قعدة و قنوسي ، 2022، صفحة 93)، وباعتبار إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الوظائف الأساسية في أي منظمة، حيث تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة سواء على مستوى المنظمة ذاتها أو على المستوى الوطني.

فيما يخص المنظمة، تركز أهمية إدارة الموارد البشرية على النقاط التالية: (القحطاني، 2008، صفحة

24)

✓ يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء أكانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

✓ في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة بمرور الوقت نجد انه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلاً تتزايد قيمته يوماً بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

✓ يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات

أما على المستوى الوطني: (القحطاني، 2008، صفحة 25)

✓ إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وتكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.

✓ الموارد البشرية تمثل أساس قوي للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.

✓ تؤدي الموارد البشرية دور مهم في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

✓ انه مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوى بين الدول المتقدمة لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دوراً هاماً لإدارة الموارد البشرية تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتمثل هدف إدارة الموارد البشرية يتمثل في تشكيل قوة عمل مستقرة وفعالة، وهي تعكس مجموعة القوى البشرية المؤهلة والمتحمسة للعمل، والتي تشكل الدافع الأساسي للمنظمة في الوقت الحاضر والمستقبل، ومن هذا الهدف العام، يمكن تلخيص الأهداف الفرعية التالية: (محمد أيمن، عبد الرحمان السديس، و محمد بشيري، 2017، الصفحات 12-13)

1. تشكيل قوة عمل مستقرة ومنتجة.
 2. تعويض أفراد الموارد البشرية بشكل مادي ومعنوي عن جهودهم.
 3. صيانة وحفظ سلامة الموارد البشرية ومستوى مهاراتها في الأداء.
 4. المحافظة على الموارد البشرية المدربة والمؤهلة، وضمان مساهمتها المستمرة في تحقيق أهداف المنظمة.
 5. تنمية وتدريب القوة العاملة بالمنشأة والمحافظة على مستوى معين من المهارة والقدرة على الأداء
- (مخلوف، 2018، صفحة 232)

وبناء على ما سبق يتبين لنا انه لتحقيق هيكل الأهداف في العصر الحديث، يتعين بشكل أساسي تحديد الرؤية الواضحة للظروف والبيئة التي تعمل في إطارها المنظمة، وتحديد دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لتعزيز وتطوير أداء القوى البشرية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للهيكل التنظيمية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت علاقة الإدارة العليا مع العاملين عبر العصور بمراحل مختلفة، ووصلت إدارة الموارد البشرية إلى الصورة التي نراها اليوم نتيجة لتأثير عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية متشابكة، وفيما يلي سنلقي نظرة على هذه التطورات والمراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى وصلت إلى وضعها الحالي: (قرني، 2019، الصفحات 4-7)

1. الثورة الصناعية (منتصف القرن التاسع عشر وعقودها التالية):

في بداية الثورة الصناعية، لم يكن مفهوم إدارة الموارد البشرية موجوداً كما نعرفه اليوم، ومع ذلك كانت هناك دعوات لتحسين ظروف العمال في المصانع وتوفير برامج لرعايتهم في بريطانيا وغيرها من الدول الصناعية، وظهر مفهوم "تحقيق الرفاهية الصناعية" في العقد الثامن عشر، حيث صممت المنظمات الصناعية برامج لتحسين ظروف العمل والصحة داخل المصانع.

2. حركة الإدارة العلمية (بداية القرن العشرين):

حركة الإدارة العلمية التي قادها فريدريك تايلور في بداية القرن الماضي أسهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث استخدمت هذه الحركة المنهج العلمي لتحديد متطلبات العمل واختيار العمال المناسبين وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة، وكانت الإدارة تفرض معايير صارمة على العمال لتحقيق الإنتاجية المطلوبة، وكان لمن لا يلي هذه المعايير عواقب سلبية مثل الطرد من العمل، وعلى الرغم من التركيز على الإنتاجية، فإن بعض الخدمات الإضافية كالإجازات والقروض والتأمين كانت مقدمة من الإدارة كتحفيز إضافي للعمال، ولكنها كانت تعتبر خدمات تطوعية وليست نتيجة لضغوط من العمال أو الحكومة.

3. مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

دراسات "هوثورن" التي قام بها إلتون مايو وزملاؤه في شركة الكهراء الغربية الأمريكية أظهرت أهمية الروح المعنوية للعمال وتأثير الحوافز المعنوية على إنتاجيتهم، كما أكدت على أهمية معاملة العامل بإنسانية واحترام مشاعره وأحاسيسه لرفع معنوياته وزيادة إنتاجيته، وتغيرت بفعل هذه الدراسات نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم، حيث أصبحوا أكثر عقلانية وإنسانية في معاملتهم، وأدركوا ضرورة التكامل بين أهداف العامل وأهداف المنظمة.

4. الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

ظروف الحرب الثانية كانت مماثلة لظروف الحرب الأولى فيما يتعلق بالحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية. كانت مطالب الحرب تتطلب رفع إنتاجية العمال وتلبية احتياجات الحرب من السلع والخدمات، وجدت المنظمات الصناعية في أوروبا وأمريكا أنفسها بحاجة ماسة إلى دعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها.

5. ولادة إدارة الأفراد (1950-1980): تميزت هذه المرحلة ب:

- ظهور تخصص جديد في إدارة الاعمال وهو إدارة الافراد.
- تزايد تدخل الحكومات في شؤون العمل والتوظيف.

6. ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 وحتى الآن):

بعد عام 1980 تقريباً، تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية" (Human Resource Management)، ويُرْمز لها بـ HRM، ولم يكن هذا التغيير فقط في المسمى، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة، تغير دور إدارة الموارد البشرية من مجرد تنفيذ لسياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في آن واحد، وأصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بما تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة ويعمل في هذه الإدارة الآن أخصائيون درسوا واحترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية.

هذه المراحل تظهر كيفية تطور فكرة إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في تطوير هذا المجال.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

تأثرت المنظمات الحديثة بشكل كبير بتحول كبير في الوعي بأهمية العنصر البشري، حيث أصبح يُنظر إليه كأحد الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، ومن هنا تظهر أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بوضوح في النقاط التالية: (بو الشرش و محامدية، 2017، صفحة 262)

1. **احتياجات العمالة المتعددة والمتجددة:** يتوقع الأفراد اليوم من منظماتهم تلبية حاجاتهم الشخصية بما في ذلك الرعاية الاجتماعية والخدمات الترفيهية. لذا، يجب على مديري الموارد البشرية توفير هذه الخدمات دون أن تتعارض مع احتياجات المنظمة ودون أن تؤثر سلبًا على أدائها.
2. **تشابك المهام الإدارية:** مع تعقد البيئة التنافسية وظهور التكنولوجيا الحديثة، تزداد أهمية دور مديري الموارد البشرية في تصميم البرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية لجذب وتطوير الكفاءات المتميزة.
3. **تعقيد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء:** مع زوال الحواجز بين الأقسام وتشكيل فرق عمل متنوعة، يصبح دور إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدًا في تحقيق التوافق مع المتطلبات المتغيرة.
4. **شدة المنافسة:** مع التطور التكنولوجي والتطور السريع في الإنتاجية، تتطلب المنافسة المتزايدة تحسين نوعية الموارد البشرية.
5. **التدخل الحكومي:** تشجيع الحكومات على اتخاذ تدابير لتحسين استخدام الموارد البشرية في المنظمات من خلال التشريعات والسياسات.
6. **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية:** توفير قواعد بيانات متقدمة توفر معلومات شاملة لمديري الموارد البشرية لتحسين سياسات الأجور والحوافز وساعات العمل والإنتاجية.
7. **ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية:** لتحقيق التوافق والعدالة والموضوعية في إدارة العنصر البشري.
8. **ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري:** زيادة التكاليف المصاحبة لتلبية احتياجات الموظفين والتعامل مع مشكلات العمالة.
9. **التوجهات العالمية المعاصرة:** اعتراف متزايد بأهمية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات العالمية المتغيرة.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

أسس تايلور (Taylor) المدرسة العلمية الأولى لإدارة الموارد البشرية، التي ركزت على الوظائف الأساسية مثل الاختيار والتدريب والتطوير والتحفيز، بعد ذلك جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (Elton Mayo) وزملائه لتوسيع هذا المفهوم بما يتعلق بعلاقات العمل بين العاملين والإدارة والنقابات والاتحادات المهنية، كما تم التركيز على سلامة العمل والأمن الصناعي لجميع العمال، جسدياً ونفسياً، خاصة في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطر بالإضافة إلى ذلك تم التحديق في التوجيهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العمال، وكيفية تأثيرها على سلوكهم ولذلك زاد الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بشكل كبير، ومن هنا جاءت الحاجة إلى تصميم الوظائف بما يرفع من دافعية العمال ويوفر لهم الاشباع والتطوير المناسب، بالإضافة إلى وحدة لتطوير العمل وتحديد أساليبه بشكل فعال، وضمن حدود معقولة، والتخطيط لتطوير هؤلاء الأفراد وفيما يلي يمكن اجمال الوظائف المذكورة أعلاه:

1. تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط أحد عناصر العملية الإدارية الرئيسية والإدارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها الإدارة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، والموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطاً استراتيجياً وفق الأسس العلمية، ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة هو وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هو وجود عجز يجب توفيره. (قعدة و قنوسي ، 2022، صفحة 94)

ويعني تخطيط الموارد البشرية الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض للقوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة فيهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الأمد مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية كما أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا) وخارجيا (الذين يتم تعيينهم والبحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة (قعدة و قنوسي ، 2022، صفحة 95)

2. الاستقطاب:

يمثل الجهود الإيجابية التي تبذلها الإدارة لجذب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها، يكتسب هذا العمل أهمية كبيرة داخل المؤسسات لأنه يساهم في تحقيق الأهداف التالية: (فراكيس، 2018، صفحة 82)

- أ. **تقليل جهود الاختيار:** عن طريق التركيز على جذب موارد بشرية متميزة وذات كفاءة، يمكن للمؤسسة تقليل الجهود المطلوبة في عمليات التدريب والاختيار، وبالتالي توفير وقت وموارد.
- ب. **زيادة فعالية عملية الاختيار:** من خلال جذب الأفراد المناسبين، يمكن تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين وتوفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين، مما يقلل من التكاليف ويزيد من كفاءة العملية.
- ت. **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية:** من خلال الالتزام بعمليات البحث الصحيحة وضمان حقوق المتقدمين، تساهم الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية.
- ث. **زيادة استقرار الموارد البشرية:** من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين، يمكن تعزيز استقرار الموارد البشرية في المؤسسة وتحقيق أهدافها بشكل فعال.

3. الاختيار:

هو العملية التي تلي عملية الاستقطاب، ويمكن تعريفها على أنها "عملية اختيار الأفراد الذين يمتلكون المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف محددة في المنظمة"، أو "العملية التي يتم من خلالها فحص طلبات المتقدمين للوظائف للتأكد من تطابقهم مع متطلبات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم وتعيينهم في نهاية المطاف" (بلوط ، 2002، صفحة 198)

كما تتطلب عملية اختيار المرشحين المناسبين المرور بالعديد من المراحل منها غربلة الموارد البشرية، والاختيار المشروط للموارد البشرية، ثم توظيف الموارد البشرية: (قعدة و قنوسي ، 2022، صفحة 98)

1. **غربلة الموارد البشرية:** تضم هذه المرحلة الخطوات التالية: طلب التوظيف أو السيرة الذاتية، المقابلة المبدئية، إجراء الاختبارات، المقابلات الشاملة، وأخيرا التحري عن المتقدم.
2. **الاختيار المشروط للموارد البشرية:** والتي تتضمن التعيين المشروط والفحص الطبي.

3. **توظيف الموارد البشرية:** والذي يشكل المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار وتعيين الموارد البشرية وبعد عملية الاختيار تأتي مرحلة التعيين النهائي والتي تعتبر آخر عملية التي بدأت بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين وتنتهي عادة إما بقبول المتقدم للوظيفة أو رفضه.

4. **التدريب:**

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من: (حداد، 2016، صفحة 57)

- أ. **التعلم والتدريب:** يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أدائها. يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- ب. **التنمية:** يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المؤسسة.

5. **تقييم أداء الموارد البشرية:**

يعتبر عملية حيوية للمؤسسات، حيث يساهم في تحليل وتقدير أداء كل فرد من موظفيها خلال فترة زمنية معينة، بهدف تقدير مدى كفاءتهم وجودة أدائهم في العمل وتعتبر هذه الوظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتحقيق استراتيجية أكبر لإدارة الموارد البشرية، خاصة إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وأسلوب تسيير المنظمة.

من بين المزايا الهامة لعملية تقييم الأداء: (بو الشرش و محامدية، 2017، صفحة 272)

- تحقيق العدالة في الأجور داخل المؤسسة لضمان تحفيز الموظفين والحفاظ على رضاهم
 - عملية التقييم الموضوعية والدقيقة هي عامل من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي، وزيادة الرغبة في العمل ودعم روح الانتماء.
- المعايير التي تستخدم في عملية التقييم تشمل العديد من الجوانب مثل التعليم، الخبرة، نطاق العمل، مهارات حل المشكلات، الإشراف، التأثير في اتخاذ القرارات، التواصل، والصلاحيات. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تقييم الأداء بشكل موضوعي ودقيق لضمان عدالة العملية وزيادة مستوى الرضا النفسي للموظفين.

مع ذلك، تواجه عملية التقييم بعض التحديات مثل تحيز المقيمين وتأثير العوامل الشخصية، وضيق الوقت المتاح للتقييم، وتعدد التقديرات التي قد تؤدي إلى إرباك التقييم للتغلب على هذه التحديات، يجب تطوير أساليب تقييم موضوعية وموثوقة وتوفير التدريب اللازم للمقيمين لضمان تطبيق الإجراءات بشكل صحيح. (بو الشرش و محامدية، 2017، صفحة 273)

ومما سبق يمكن القول إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية هي عملية معقدة وحساسة تتطلب الاهتمام والتنفيذ الدقيق، لتحقيق فوائدها المرجوة في تطوير العمل وتعزيز أداء المؤسسة.

6. التحفيز:

وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم. (القحطاني، 2008، صفحة 27)

يُعرف على أنه شعور خارجي لدى الفرد يدفعه للقيام بنشاط أو سلوك معين من ذاته بهدف تحقيق أهداف محددة، يهدف التحفيز إلى زيادة قدرات الأفراد مما يؤثر بشكل إيجابي على فاعلية إنتاجهم، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحفيز عمالها من أجل تحقيق أهداف محددة، من أبرزها:

1. ربط أهداف المؤسسة ومواردها البشرية بالمجتمع: يتم ذلك عن طريق استخدام الحوافز لدفع الموظفين وتحفيزهم على زيادة الإنتاج وتقديم خدمات ممتازة، مما ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة بين أفراد المجتمع، ويزيد رغبتهم في التعامل معها وتفضيلها على غيرها من المؤسسات.
2. ربط أهداف المؤسسة بأهداف الموارد البشرية: يساهم ذلك في رفع مستوى الإنتاجية وتقديم خدمات أفضل للموظفين، حيث تساعد الحوافز المادية في تحسين مستوى معيشة العمال وزيادة دخلهم، مما يعزز إخلاصهم في العمل.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والعلاقة بين الشبكة الداخلية (الإنترنت) وإدارة الموارد البشرية

قبل أن نستعرض الدراسات السابقة حول دور الشبكة الداخلية و إدارة الموارد البشرية ، يجب أن ندرك أهمية هذا الموضوع في سياق البيئة التنظيمية الحديثة، فالمؤسسات تواجه تحديات متزايدة في إدارة وتنظيم مواردها البشرية، وتحقيق أداء متميز يتطلب تبني استراتيجيات تفعيلية تعتمد على توظيف الشبكات الداخلية، إذ تعتبر هذه الشبكات الداخلية أداة حيوية لتحقيق التواصل والتعاون بين الموظفين، وتبادل المعرفة والمهارات، مما يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين بيئة العمل، من خلال استعراض الأبحاث السابقة، سنفهم أفضل كيفية تأثير هذه الشبكات على عمليات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الاطلاع على الأبحاث والأعمال السابقة التي تناولت الشبكة الداخلية وإدارة الموارد البشرية يعد أمراً ضروريا لفهم عمق العلاقة بينهما ولتحديد الفجوات في البحث والتطبيق، كما أن تحليل المراجع والدراسات السابقة يساهم في استكشاف الموضوع بشكل شامل وتوجيه التساؤلات الجديدة التي تثري النقاش وتعزز فهمنا. من خلال المراجع التي قمنا بالاطلاع عليها، وجدنا أن العديد منها يركز على فهم مفهوم الشبكات الداخلية وشرح أدائها، بالإضافة إلى تسليط الضوء على المشاكل والتحديات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق هذه الشبكات، ومن بين الدراسات التي اطلعنا عليها نجد:

الدراسة الأولى: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير بجامعة الجزائر 03 2011/2012، أعدتها مهيبيل وسام بعنوان:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة المالية) (مهيبيل، 2011/2012)

هدفت الدراسة الى استعراض مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومتطلباتها من النواحي المادية والبشرية وتطبيقاتها المختلفة، والكشف عن المنافع التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة مواردها البشرية، مع تقديم صورة عن واقع استخدام هذه التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية، وفي النهاية تقديم توصيات لتحسين دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنشيط إدارة الموارد البشرية بوزارة المالية.

اعتمد البحث على المسح المكتبي وأسلوب دراسة حالة باستخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات.

وخلصت هذه الدراسة الى: إلى مجموعة نتائج، من أهمها استخدام وزارة المالية لتقنيات الإنترنت لتحسين التواصل الداخلي والخارجي، وتكبد تحديات في إدارة الموارد البشرية، مع استجابة إيجابية للتدريب الإلكتروني. تُظهر التطبيقات الإلكترونية في مديرية الموارد البشرية استخدام شبكة الإنترنت في تسهيل الاتصال وتحسين الخدمات للموظفين، كما تبين أن وزارة المالية تعاني من تحديات في إدارة الموارد البشرية، مثل المنافسة والاحتكار من مديريات إدارة الوسائل والمالية، ونقص الخبرات في تصميم البرامج المعلوماتية وتسيير الشبكة ويُشير البحث إلى أن هناك استجابة إيجابية من موظفي وزارة المالية للتدريب الإلكتروني، مما يعكس قبولهم للتغيير والتوجه نحو الإلكترونيات.

الدراسة الثانية: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة ماستر أكاديمي في تكنولوجيا الاتصال الجديدة بجامعة

قاصدي مباح أعدتها **بوخلط شافية** بعنوان:

أثر استخدام الإنترنت على الخدمة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمديرية الوحدة الولائية للبريد

(شافية، 2016)

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا الإنترنت داخل مؤسسة مديرية الوحدة

الولائية للبريد ورقلة وأثر استخدامها على الخدمة.

اعتمد البحث على المنهج المسحي التحليلي دراسة كيفية استطلاعية، استخدم فيها الملاحظة والاستبيان وتم

حصر عينة البحث في 40 مفردة اختيرت بطريقة قصدية.

وخلصت هذه الدراسة الى: أهمية الإنترنت كوسيلة أساسية في تبادل المعلومات وتحسين خدمات المؤسسات،

حيث تقدم حلولاً غير محدودة لتحسين الخدمات وتعزيز فعالية بيئة العمل، رغم وجود عوائق، إلا أن استخدام الإنترنت داخل المؤسسات يعتبر إيجابياً بسبب قدرته على حل المشكلات بسرعة، وتسهيل الاتصال الداخلي، وتقديم خدمات متنوعة وجديدة، بالإضافة إلى ذلك، تسهم الإنترنت في توجيه وتصويب القرارات على مختلف المستويات داخل المؤسسة، مما يبرز دورها الفعال في تحسين خدمات المؤسسة ورفع كفاءتها.

الدراسة الثالثة: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير بجامعة المسيلة أعدها فاروق

حريزي بعنوان:

أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (حريزي، أثر استخدام الإنترنت على إستدامة تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (أطروحة دكتوراه)، 2017)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وتمت

الدراسة الميدانية في ثلاث مؤسسات اقتصادية بولاية المسيلة "مؤسسة اتصالات الجزائر، شركة التوزيع للشرق سونلغاز، مصنع الاسمنت لمؤسسة لافارج"،

اعتمد البحث على دراسة كيفية استطلاعية، استخدمنا فيها المقابلة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات،

حيث اختار عينة قصدية تتكون من 14 خبيراً من مؤسسات ميدان الدراسة؛ استخدم فيها برمجية التحليل الكيفي للبيانات (Nvivo) والتي ساعدتنا على تحليل نتائج المقابلة مع الخبراء.

وخلصت هذه الدراسة الى: أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الاستخدام للأنترنت بين الموارد البشرية كانت

كبيرة جداً؛ وأن هناك علاقة جيدة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية من خلال علاقة الشبكة بالمستخدم، ونظام معلومات الموارد البشرية، والاتصال الداخلي بين الموارد البشرية، وتشجيع العمل التعاوني والتفاعل عن طريق أدوات الويب، وأظهرت النتائج أيضاً أن أثر استخدام الإنترنت على الاستدامة قد تحقق بدرجة متوسطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدراسة الرابعة: دراسة مقدمة في إطار نيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

بجامعة الجزائر 03 2018/2017، أعدتها شاعو أسماء بعنوان:

تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع

الاستكشاف ولاية بومرداس. (أسماء، 2018/2017)

هدفت الدراسة الى دراسة الأسس والمرتكزات النظرية للإدارة الإلكترونية، وتحديد الفروق بينها وبين الأساليب

التقليدية في الإدارة، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية، واستكشاف واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر وتحسينها

على أرض الواقع، مع التركيز على مؤسسة سوناطراك، وتحديد مدى تطبيق الإدارة الرقمية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وكذلك تقييم الاهتمام بالموارد البشري تحت إدارة الإدارة الإلكترونية.

اعتمد البحث على المنهج المسحي لملائمته موضوع الدراسة وتم دراسة حالة باستخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة الى: إلى مجموعة نتائج، منها أنّ الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيرا غير أساسيا وليس كبيرا على الوظائف والمجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فتوظيف التكنولوجيات والرقمنة والتسيير بمقتضى الإدارة الرقمية في فرع الاستكشاف يكون في الجانب الواقعي (الميداني) أكثر من الجانب الإداري (إدارة الموارد البشرية)، فوجود بعض مؤشرات الإدارة الإلكترونية لا يعني تبني الإدارة الإلكترونية بكل جوانبها وعناصرها، فالإدارة الإلكترونية تجمع بين مختلف العناصر المادية، والبشرية، والتكنولوجية ... الخ، فهي لا تضع اهتماما لمجال على حساب مجال آخر.

دراسات أخرى في شكل أوراق بحثية

مقال في مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة أعده بن البار موسى وشريف حمزة بعنوان:

العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الجزائرية:

دراسة حالة مستشفى سيدي عيسى بالمسيلة - الجزائر - (بن البار و شريف، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي عيسى بالمسيلة، ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تناول أهم الأسس النظرية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات

وخلصت الدراسة الى: وجود علاقة متوسطة في معظمها بين مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات

تنمية الموارد البشرية بالمستشفى محل الدراسة، ولذا يوصى بتوفير متطلبات الإدارة الالكترونية وتنمية الموارد البشرية للتعامل مع تلك المتطلبات بشكل إيجابي.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تم إجراء سلسلة من الدراسات حول الشبكات ودورها في تفعيل إدارة الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية مختلفة، في الدراسة الأولى، تم تقديم مقترحات لتحسين إدارة الموارد البشرية في وزارة المالية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أظهر الدور المهم للإنترنت في تسهيل الاتصال الداخلي وتحسين الخدمات للموظفين، أما الدراسة الثانية، فركزت على تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك، مع التركيز على تطبيق الإدارة الرقمية وتقييم اهتمام الموارد البشرية، في الدراسة الثالثة، تمت محاولة فهم أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية في مؤسسات جزائرية أخرى، وفي الدراسة الرابعة تمت محاولة تقييم مدى تأثير استخدام الإنترنت على الخدمة في مديرية الوحدة الولائية للبريد.

تركز دراستنا على دور الشبكة الداخلية في تعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن المميزات المحتملة لهذا التركيز هو توفير وسيلة فعالة لتحسين التواصل الداخلي داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي الشبكة الداخلية إلى تقديم خدمات متنوعة وجديدة للموظفين، مما يعزز فعالية بيئة العمل ويعزز رضا الموظفين، كما يمكن أن يكون الاختلاف الرئيسي بين دراستنا والدراسات السابقة في التركيز الخاص على دور الشبكة الداخلية كوسيلة فعالة لتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية، وتقديم توصيات محددة لتحسين استخدامها في تنشيط إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظائف إدارة الموارد البشرية

الشبكة الداخلية كوسيلة للاتصال تحتوي إنترنت الموارد البشرية على مجموعة من التطبيقات، تتمثل هذه التطبيقات في: نشر المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية، الحركة الإلكترونية، التكوين الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، وأخيرا التطبيقات الخاصة بإدارة المعرفة. (بوسنة و حديد، 2022، صفحة 341)

الشبكة الداخلية في سياق إدارة الموارد البشرية تعني الاتصالات والعلاقات بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المؤسسة، ووظائف إدارة الموارد البشرية تشمل العديد من الجوانب المتعلقة بالموظفين، مثل تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وغيرها.

العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في كون الشبكة الداخلية تساهم في تسهيل عمليات إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال، تُستخدم الشبكة الداخلية لتوجيه التوظيفات الداخلية للمرشحين

المناسيين، وهي تساعد في تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين، كما تُستخدم لتوجيه التوجيهات والسياسات الداخلية للموظفين

وفي هذا السياق أثبتت دراسة (بن البار و شريف، العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الجزائرية: دراسة حالة مستشفى سيدي عيسى بالمسيلة – الجزائر، 2021) وجود علاقة بين شبكة الاتصال والتدريب والتكوين والتعلم والقيادة بالإضافة إلى التمكين والتحفيز والصيانة.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم الشبكة الداخلية في تحسين عمليات التواصل داخل المؤسسة، وهو أمر أساسي في سياق إدارة الموارد البشرية، فتعزز التواصل الفعال بين الأقسام والموظفين التفاهم والتعاون، وبالتالي تُسهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الفرع الأول: العلاقة بين لشبكة الداخلية وتخطيط الموارد البشرية

الشبكة الداخلية يمكن أن تسهل جمع المعلومات حول احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية والتوجيهات الاستراتيجية للموظفين في المستقبل كما تساهم في توفير قنوات اتصال فعالة يمكن استخدامها لتحليل البيانات وتقديم توصيات بشأن الاحتياجات المستقبلية للعمالة وفيما يلي بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

- **جمع المعلومات والبيانات:** يتيح لإدارة الموارد البشرية استخدام الشبكة الداخلية لجمع معلومات مهمة حول الموظفين وأدائهم ومهاراتهم، يمكن استخدام هذه المعلومات لتقدير احتياجات الموارد البشرية للمؤسسة في المستقبل وتحديد الفجوات في المهارات والكفاءات.
- **تحليل البيانات:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتبادل البيانات بين الأقسام المختلفة لتحليل الاتجاهات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، يتيح هذا التحليل للمؤسسة اتخاذ قرارات تخطيطية مستنيرة بشأن توجيه الاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين.
- **تطوير الاستراتيجيات والسياسات:** يمكن استخدام البيانات والتحليلات المستمدة من الشبكة الداخلية لتطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية ووضع سياسات فعالة، يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية وتحسين إجراءات التوظيف وإدارة الأداء من خلال هذه السياسات.
- **تنفيذ الخطط والبرامج:** تمثل الشبكة الداخلية القنوات المثلى لتوجيه وتنفيذ الخطط والبرامج التي تم تطويرها في إطار تخطيط الموارد البشرية، يتم تبادل المعرفة والتوجيهات داخلياً لضمان تنفيذ الخطط بشكل فعال وتحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الثاني: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة استقطاب الموارد البشرية

الشبكة الداخلية يمكن أن تسهم في تحديد المواهب المحتملة داخل المؤسسة من خلال التواصل مع الموظفين واكتشاف قدراتهم ومهاراتهم، كما يمكن استخدام الشبكة الداخلية للترويج للفرص الوظيفية الداخلية وجذب المواهب من داخل المؤسسة، حيث تعتبر أداة هامة لدعم وتعزيز وظائف إدارة الموارد البشرية، من خلال تسهيل التواصل وتبادل المعرفة بين الموظفين والأقسام داخل المؤسسة وفيما يلي بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

- **اكتشاف المواهب الداخلية:** من خلال الشبكة الداخلية، يمكن لإدارة الموارد البشرية اكتشاف المواهب والمهارات الموجودة بالفعل داخل المؤسسة، تسهل هذه العملية الترقيات الداخلية والتطوير المهني للموظفين، مما يعزز روح الانتماء ويحافظ على الخبرات داخل المؤسسة.
- **الترويج للفرص الوظيفية الداخلية:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية للترويج للفرص الوظيفية الشاغرة داخل المؤسسة، يتيح ذلك للموظفين الحاليين الفرصة للتقدم للوظائف الجديدة وتطوير مساهمهم المهني داخل المؤسسة بدل من البحث عن فرص خارجية.
- **توجيه المرشحين المحتملين:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتوجيه المرشحين المحتملين للوظائف الشاغرة وتوجيههم إلى الوظائف التي تناسب مهاراتهم وخبراتهم، تسهل هذه العملية عملية الاندماج للمرشحين الجدد وتحسن من احتمالات نجاحهم في الوظيفة.
- **الاعتماد على التوصيات الداخلية:** في الغالب تكون التوصيات الداخلية موثوقة وتحظى بالاحترام، ويمكن أن تلعب دور مهم في عملية اتخاذ القرار بشأن التوظيف، يمكن لموظفي الشركة الحاليين تقديم توصيات للمرشحين المحتملين بناءً على معرفتهم بالثقافة والمتطلبات الوظيفية للمؤسسة.

الفرع الثالث: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة اختيار الموارد البشرية

تبادل المعلومات بين الأقسام يمكن أن يسهل عملية تقييم المرشحين واختيار الأشخاص المناسبين للوظائف الشاغرة، كما قد تستخدم الشبكة الداخلية للحصول على توصيات وآراء حول المرشحين المحتملين من الفرق الأخرى داخل المؤسسة وفيما يلي بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

- **توفير المعلومات عن المرشحين:** يمكن للشبكة الداخلية أن توفر معلومات قيمة حول المرشحين المحتملين من خلال الاتصالات بين الموظفين داخل المؤسسة، كما قد تساعد هذه المعلومات في تقدير مدى تناسب المرشحين للوظائف الشاغرة وفهم خلفياتهم ومهاراتهم بشكل أفضل.

- **تقديم التوجيهات والتوصيات:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتقديم التوجيهات والتوصيات بشأن المرشحين المحتملين لوظائف معينة، كما يمكن للموظفين داخل المؤسسة أن يقدموا تقييماتهم وآراؤهم حول المرشحين بناءً على تجاربهم السابقة أو المعرفة التي يملكونها.

- **المشاركة في عمليات الاختبار والمقابلات:** قد يشمل دور الشبكة الداخلية المشاركة في عمليات الاختبار والمقابلات لتقييم المرشحين، كما يمكن للموظفين داخل المؤسسة تقديم توجيهات وأسئلة واستفسارات تساعد في تقييم مهارات وملاءمة المرشحين للوظائف.

الفرع الرابع: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة تدريب الموارد البشرية

يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين بناءً على تقييم الأداء والمهارات المطلوبة، وتساهم الشبكة الداخلية في تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين يمكن أن يساهم في عمليات التعلم والتطوير الداخلية وفيما يلي بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

- **تحديد احتياجات التدريب:** من خلال الشبكة الداخلية، يمكن لمسؤولي الموارد البشرية جمع المعلومات حول احتياجات التدريب والتطوير للموظفين من مختلف الأقسام والمستويات، يتيح هذا التحليل لتحديد المواضيع والبرامج التدريبية الأكثر فعالية لتلبية احتياجات الموظفين وتحسين أدائهم.

- **تصميم برامج التدريب والتطوير:** يمكن للشبكة الداخلية توفير رؤى قيمة حول المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن استخدام هذه المعلومات لتصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تطويرهم وتطوير مهاراتهم.

- **تنفيذ البرامج التدريبية:** يمكن للشبكة الداخلية أن تكون مصدرًا للمدربين والخبراء الداخليين الذين يمكنهم تقديم البرامج التدريبية، يتيح هذا الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الداخلية ويعزز المشاركة والتفاعل بين الموظفين.

- **تقييم فعالية التدريب:** يمكن للشبكة الداخلية أن تساعد في جمع الملاحظات والتقييمات بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد فعاليتها والاستفادة منها، يمكن استخدام هذه الملاحظات لتحسين برامج التدريب المستقبلية وضمان تلبية احتياجات الموظفين.

الفرع الخامس: العلاقة بين الشبكة الداخلية ووظيفة تحفيز الموارد البشرية

بناء العلاقات القوية داخل المؤسسة من خلال الشبكة الداخلية يمكن أن يزيد من مستوى الالتزام والمشاركة لدى الموظفين، الاعتراف بالإنجازات وتقدير العمل الجيد يمكن أن يتم من خلال الاتصالات الداخلية، مما يساهم في تعزيز روح الفريق وزيادة الدافعية وفيما يلي بعض النقاط التي توضح العلاقة بينهما:

- **تعزيز الاتصال والتفاعل:** تسهم الشبكة الداخلية في تعزيز الاتصال والتفاعل بين الموظفين داخل المؤسسة، يمكن أن يؤدي هذا الاتصال القوي إلى إحساس بالانتماء والتقدير بين الموظفين، مما يعزز مستوى رضاهم وتحفيزهم.

- **تقديم التقدير والمكافآت:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية للتعرف على الإنجازات والأداء المتميز للموظفين داخل المؤسسة، يتيح ذلك لإدارة الموارد البشرية تقديم التقدير والمكافآت بشكل فعال، سواء كان ذلك عبر الاعتراف العام أو الحوافز المالية.

- **تحفيز التعاون والفريق:** يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتشجيع التعاون وبناء الفريق بين الموظفين، من خلال تبادل المعرفة والخبرات ودعم بعضهم البعض، يمكن تحسين مستوى التفاعل والتعاون وبالتالي زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي.

- **تقديم فرص التطوير والترقية:** يمكن للشبكة الداخلية أن تساعد في توفير فرص التطوير والترقية للموظفين الذين يظهرون الإمكانيات والقدرات، يشعر الموظفون بالتقدير والدعم عندما يتم توجيههم نحو الفرص المهنية والتطويرية داخل المؤسسة.

- **تشجيع الابتكار والإبداع:** يمكن للشبكة الداخلية أن تكون بيئة مشجعة للابتكار والإبداع، حيث يمكن للموظفين تبادل الأفكار والمقترحات بجرية، يعزز هذا النوع من التحفيز الإبداع والابتكار ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكبر.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يهدف البحث الى القاء الضوء عن الأهمية الكبيرة للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد قمنا بدراسة تطبيقية على بلدية بوسعادة وذلك وللوقوف على دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية في البلدية وهذا عن طريق المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية بوسعادة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: نظرة عامة حول بلدية بوسعادة

في هذا المبحث سنقوم ب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعريف البلدية: هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في البلاد

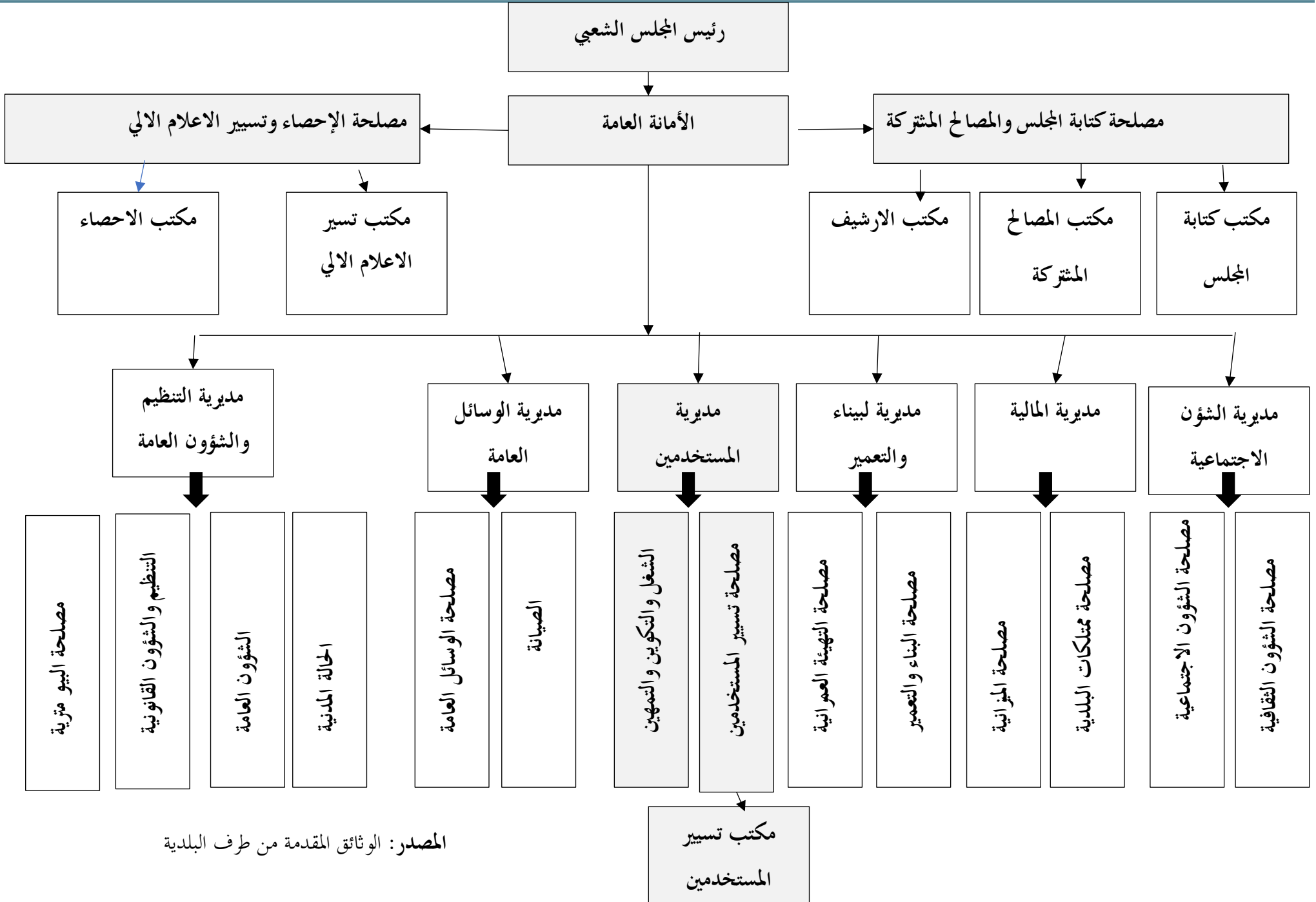
تنظيمها الإداري: ان سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل إلا أن المصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسير جل المصالح حيث تستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب

البيروقراطية من خلال الفترة الوجيزة السابقة الخ

تحديد اسمها ومراكزها: كما عرفنا في السابق إنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتحدث بموجب قانون للبلدية اسم ومركز كما يديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذ تقرير وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي و باحترام من المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لها

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة



المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

في هذا البحث سنعرض الجانب المنهجي الذي سنتبعه لإجراء الدراسة التطبيقية، حيث سنناقش كيفية تصميم الدراسة، بما في ذلك تحديد المجتمع وعينة الدراسة، واختيار نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية، بعد ذلك سنسلط الضوء على أساليب معالجة البيانات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المجمعة، وفي النهاية سنقوم بإجراء اختبار لثبات أداة الدراسة للتأكد من مدى موثوقيتها.

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: التي نحن بصدد دراستها هم جميع موظفي بلدية بوسعادة

عينة الدراسة: تمثلت في عينة عشوائية مكونة من 40 موظف

ثانياً: أسلوب جمع البيانات

استخدمنا في هذه الدراسة طريقة الاستقصاء عبر الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الأولية، وذلك لأنها الطريقة الأكثر ملائمة لهذا النوع من الدراسات، وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى قسمين هما:

القسم الأول: يحتوي على المعلومات الخاصة بالمبحوثين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)،

القسم الثاني: يحتوي على:

المتغير المستقل: والمتمثلة في محور الشبكة الداخلية في المؤسسة.

المتغيرات التابعة: المتمثلة في محور وظائف إدارة الموارد البشرية ويتكون من 3 أبعاد (تخطيط الموارد البشرية،

استقطاب الموارد، اختيار الموارد، تدريب الموارد، تحفيز الموارد).

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات أفراد العينة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها إحصائياً كالتالي:

جدول (1): سلم ليكرت الخماسي

01	02	03	04	05
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: أساليب تحليل البيانات

تم استخدام برنامج SPSS 25 في عملية تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تضمنت الأساليب الإحصائية التالية:

- استخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) لاختبار ثبات أداة الدراسة
- حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، لتقييم الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- تحليل التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص العينة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفهم اتجاهات إجابات أفراد العينة.
- استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

رابعاً: ظروف عملية إعداد وتنفيذ الاستبيان

قمنا بإعداد الاستمارة على مراحل متتالية، حيث بدأنا بإعداد النسخة الأولية من الاستبيان، ثم تم تقديمه لعدد من الأساتذة المحكمين لتقييمه وتقديم الملاحظات، وبناءً على آرائهم، قمنا بتصحيح بعض الأخطاء وتعديل بعض الجوانب.

وفي المرحلة الثانية، تم توزيع أكثر من 40 استمارة على الموظفين في المؤسسة المستهدفة للدراسة، حيث حصلنا على 40 رد، وبعد مراجعة البيانات، تم الاحتفاظ بجميع الردود

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة هو أن تقيس أداة الدراسة ما وضعت لأجل قياسه وهنا قمنا في هذه الدراسة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ. صدق المحكمين:

بعد إنجاز الاستبيان وصياغة عباراته تم عرض الاستبيان الأولي على الأساتذة المشرفة وعلى مجموعة من المحكمين، وقد استجبت آرائهم وتصويباتهم وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وإضافة وتعديل حتى خرج الاستبيان في شكله النهائي.

صدق الاتساق الداخلي لقرات الاستبيان:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وقد قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ومتوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه وذلك كما يلي:

1. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

جدول (2): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الشبكة الداخلية في المؤسسة)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	توفر الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها معلومات مهمة ومفيدة لأداء مهامي في العمل.	.782**	.000
2	أجد الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها سهولة الاستخدام والتعلم.	.820**	.000
3	الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها تساعد في تيسير التواصل بين الموظفين في المؤسسة.	.796**	.000
4	الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها توفر لي فرصة لمشاركة الأفكار	.771**	.000
5	أجد أن الشبكة الداخلية تسهم في زيادة إنتاجيتي.	.799**	.000
6	أجد أن الشبكة الداخلية توفر لي الدعم اللازم لتطوير مهاراتي وتعلم مهارات جديدة.	.809**	.000
7	الشبكة الداخلية تسهم في تحسين جودة العمل في المؤسسة.	.748**	.000
8	الشبكة الداخلية توفر لي سهولة الوصول إلى الوثائق والمعلومات اللازمة لأداء مهامي بفعالية.	.823**	.000
9	توفر الشبكة الداخلية قاعدة بيانات شاملة تحتوي على معلومات عن سياسات وإجراءات المؤسسة.	.673**	.000
10	توفر الشبكة الداخلية أدوات لإدارة المشاريع والمهام التعاونية بين الفرق والأقسام في المؤسسة.	.796**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان كل الفقرات ترتبط مع المحور الأول أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد

أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى

المعنوية) اقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الاول

صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

2. قياس الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

جدول (3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (وظائف إدارة الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة المعنوية
1	توفر المؤسسة خططاً واضحة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها.	.333*	.000
2	يتم تحليل احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل دوري لضمان تلبية الاحتياجات المستقبلية	.573**	.000
3	يتم استخدام المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير	.456**	.000
4	يتم تقييم استراتيجيات وخطط تخطيط الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها وتوجيه التحسينات اللازمة	.656**	.000
5	تُجرى تقييمات دورية لتقييم احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة بناءً على التطورات الداخلية والخارجية	.648**	.000
6	يتم تنفيذ برامج تطويرية مخصصة لموظفي تخطيط الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم وفهمهم لأحدث الاتجاهات والتقنيات في المجال.	.713**	.000
7	تتبع المؤسسة استراتيجيات مبتكرة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة	.758**	.000
8	تهتم المؤسسة بتسويق نفسها كبيئة عمل مثالية من خلال استخدام وسائل الاتصال والتواصل المتنوعة	.702**	.000
9	تقوم المؤسسة ببناء شبكات وعلاقات مع مؤسسات التعليم والتدريب لتوفير مصادر مواهب جديدة	.533**	.000
10	تقوم المؤسسة بتنفيذ عمليات تقييم شاملة للمرشحين بهدف اختيار الأفضل لشغل الوظائف المتاحة	.629**	.000
11	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة كمكان مثالي للعمل، مما يجذب المرشحين الموهوبين	.567**	.000

12	.722**	.000	تقدم المؤسسة برامج توجيه وتطوير للموظفين الجدد لمساعدتهم على التأقلم بشكل فعال في بيئة العمل
13	.712**	.000	يتم تطبيق إجراءات اختيار دقيقة ومنصفة لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف
14	.652**	.000	تتضمن عمليات اختيار الموارد تقييماً شاملاً للمهارات والخبرات والملاءمة الثقافية
15	.729**	.000	يتم توفير فرص للمرشحين لتقديم أداء عمل عيني (مثل المقابلات أو الاختبارات العملية) لتقييم قدراتهم
16	.587**	.000	تُجرى مراجعات دورية لعمليات اختيار الموارد لضمان استمرار جودتها وتحسينها
17	.586**	.000	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة مثل المقابلات عبر الفيديو وتقييمات الأداء المهني لتحديد المرشحين الأمثل
18	.620**	.000	يتم توفير فرص الترقية والتطوير المهني للموظفين الحاليين كجزء من عملية اختيار الموارد
19	.632**	.000	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم
20	.790**	.000	يتم تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل موظف وتلبيتها بشكل فعال
21	.681**	.000	تُشجع المؤسسة على مشاركة الموظفين في برامج التعلم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية
22	.722**	.000	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام وتعديلها وفقاً لتغيرات احتياجات المؤسسة والموظفين
23	.677**	.000	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات القيادية للموظفين الرئيسيين
24	.624**	.000	تشجع المؤسسة على المشاركة في برامج التعلم عبر الإنترنت والدورات الافتراضية لتعزيز التعلم المستمر
25	.510**	.000	تتبع المؤسسة سياسات وبرامج فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم في العمل
26	.740**	.000	تُقدم المؤسسة مكافآت ومزايا تشجيعية ملائمة لأداء الموظفين المتميز

27	تعترف المؤسسة وتعزز بالإنجازات المقدمة من الموظفين عند تحقيقهم الأهداف والأداء المتميز.	.711**	.000
28	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية	.728**	.000
29	تقدم المؤسسة برامج تحفيزية مبتكرة مثل نظام المكافآت المالية والترقيات الداخلية	.711**	.000
30	تشجع المؤسسة المبادرات الإبداعية والمشروعات الجماعية التي تعزز روح الفريق والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	.663**	.000

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن أغلب الفقرات ترتبط مع المحور الثاني أي أن فقراته دالة إحصائياً، حيث نجد أن معاملات الارتباط المحسوبة لكل فقرة من فقراته أكبر من قيمة r الجدولية، كما أن قيمة **SIG** (مستوى المعنوية) أقل من بمستوى دلالة **0.05** في أغلب فقرات المحور أي يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أو القياس (الاستبيان) هو أن يعطي الاستبيان بعد تنفيذه نفس النتيجة في حالة ما إذا ما أعيد تنفيذه مرة أخرى تحت نفس الشروط والظروف. (معن و البحر ، 2014 ، صفحة 14)

وهناك عدة طرق لقياس ثبات الأداة أو الاتساق الداخلي بين عباراته نذكر منها:

أ. طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest): حيث يتم توزيع الاستمارة على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح بين عدة أسابيع وعدة أشهر وتفحص درجات المفحوصين على الاختبار في المرة الأولى وفي المرة الثانية ثم يحسب معامل الارتباط بينهما وكلما كان معامل ارتباط الثبات كسرا عشريا مرتفعا كان ذلك دليلا على جودة المقياس المستخدم بما يعني استقرار نتائج المقياس. (الصيرفي، 2002، صفحة 141)

ب. طريقة التجزئة النصفية: حيث يتم في هذه الطريقة تجزئة الاستبيان إلى جزئين متساويين إما بطريقة عشوائية أو باعتماد الأرقام الزوجية والفردية ومن ثم يتم قياس معامل الارتباط بين نتائج النصفين.

ج. طريقة معامل ألفا كرونباخ: يهدف هذا المعامل إلى قياس مدى ثبات أداة القياس من حيث الاتساق الداخلي لعباراتها وتكون الأداة تمتاز بثبات مقبول إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.60 (جودة ، 2008 ، الصفحات 298-303)

وقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الطريقة الأخيرة كما يلي:

للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) نقوم بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" فحصلنا على ما يلي:

جدول (4): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النتيجة
1	المحور الأول: الشبكة الداخلية في المؤسسة	10	0.92	ثابت
2	المحور الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	30	0.95	ثابت
1	تخطيط الموارد البشرية	06	0.86	ثابت
2	استقطاب الموارد البشرية	06	0.85	ثابت
3	اختيار الموارد البشرية	06	0.83	ثابت
4	تدريب الموارد البشرية	06	0.86	ثابت
5	تحفيز الموارد البشرية	06	0.89	ثابت
	كافة العبارات	06	0.95	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء مخرجات SPSS 25

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور هي معاملات مرتفعة، وهذا يدل على أن قيمة الثبات مرتفعة لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر؛ دل على عدم وجود ثبات. وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو: 0.6

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في هذا القسم من البحث، سنقوم بتوضيح خصائص العينة ووصفها إحصائياً، بالإضافة إلى عرض بيانات محاور الاستبيان من خلال جداول توضح اتجاه العبارات، سنستخدم مخرجات برنامج **SPSS** المتعلقة بالإحصاء الوصفي، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية، لتوضيح البيانات بشكل مفصل.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

خصائص عينة المستجوبين في الدراسة موضحة كما يلي:

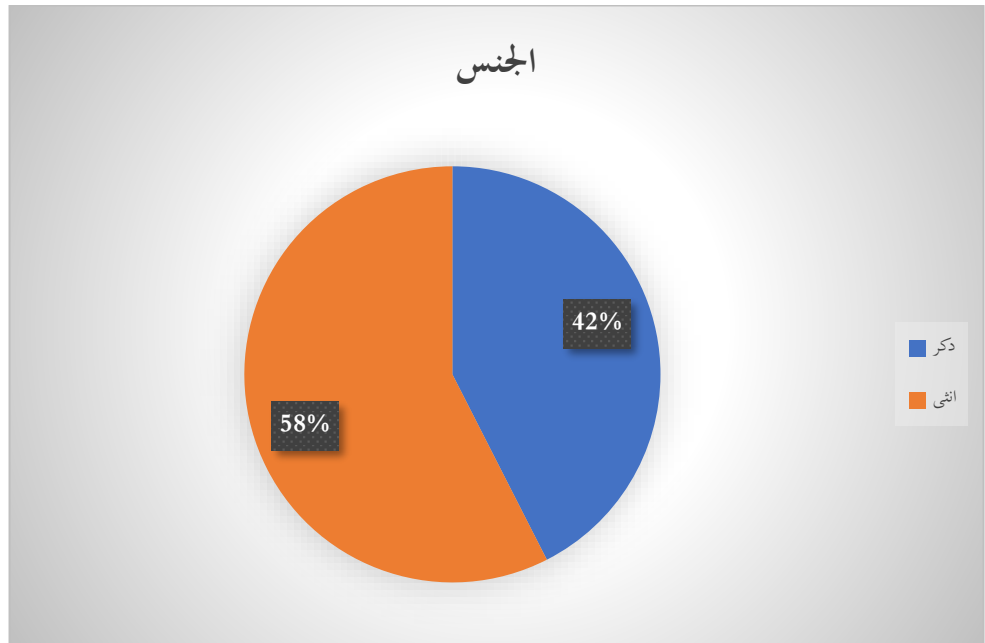
1. توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

جدول (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	17	42.5
	أنثى	23	57.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (5): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

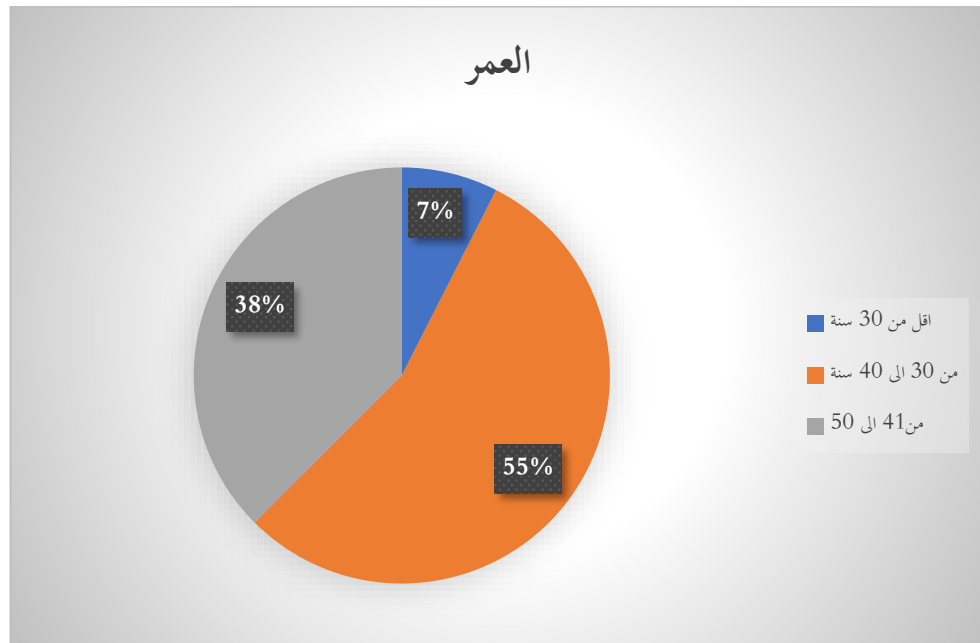
الجدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس، يظهر أن عدد الذكور في العينة يبلغ 17 فردًا، مما يمثل نسبة 42.5% من إجمالي العينة، بينما يبلغ عدد الإناث 23 فردًا، مما يمثل نسبة 57.5% من العينة.

جدول (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
العمر	اقل من 30 سنة	3	7.5
	من 30 الى 40 سنة	22	55.0
	من 41 الى 50	15	37.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (6): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

الجدول يعرض توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر. يتضح من الجدول أن هناك 3 أفراد (7.5%) في العينة تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة، بينما يبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة 22 فردًا (55%). وهناك 15 فردًا (37.5%) في العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة. توضح توزيعات العينة حسب العمر أن العينة تمثل مجموعة متنوعة من الأعمار، مع تركيز كبير على الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة. ومع وجود نقص في التمثيل لفئات العمر الشابة.

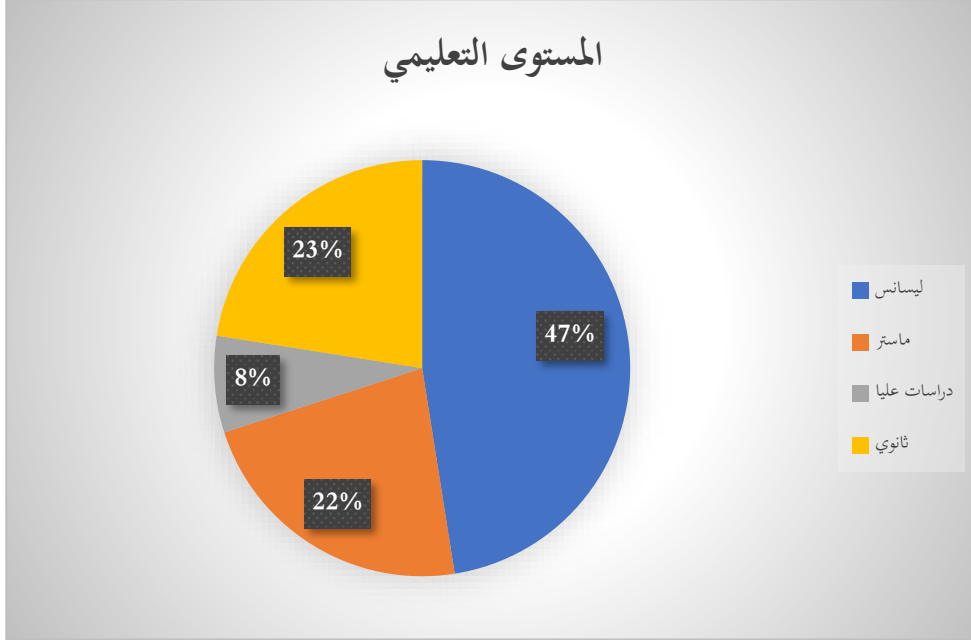
2. توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ليسانس	19	47.5
	ماستر	9	22.5
	دراسات عليا	3	7.5
	ثانوي	9	22.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (7): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يظهر الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي، يلاحظ أن 47.5% من العينة تمتلك درجة الليسانس، و22.5% لديهم درجة الماجستير، في حين أن 7.5% يملكون درجة الدراسات العليا. وبالنسبة لحاملي شهادة الثانوية، فإنهم يمثلون 22.5% من العينة. يبدو أن معظم العينة لديها درجة الليسانس، بالمقابل، يشير تواجد الأفراد ذوي الماجستير والدراسات العليا إلى تنوع في مستوى التعليم في العينة. وبصفة عامة، فإن توزيع المستوى التعليمي في العينة يعكس تنوعاً في الخلفيات التعليمية للمشاركين، مما يساهم في تحليل أعمق للبيانات وفهم التفاعلات بين المتغيرات المختلفة في الدراسة.

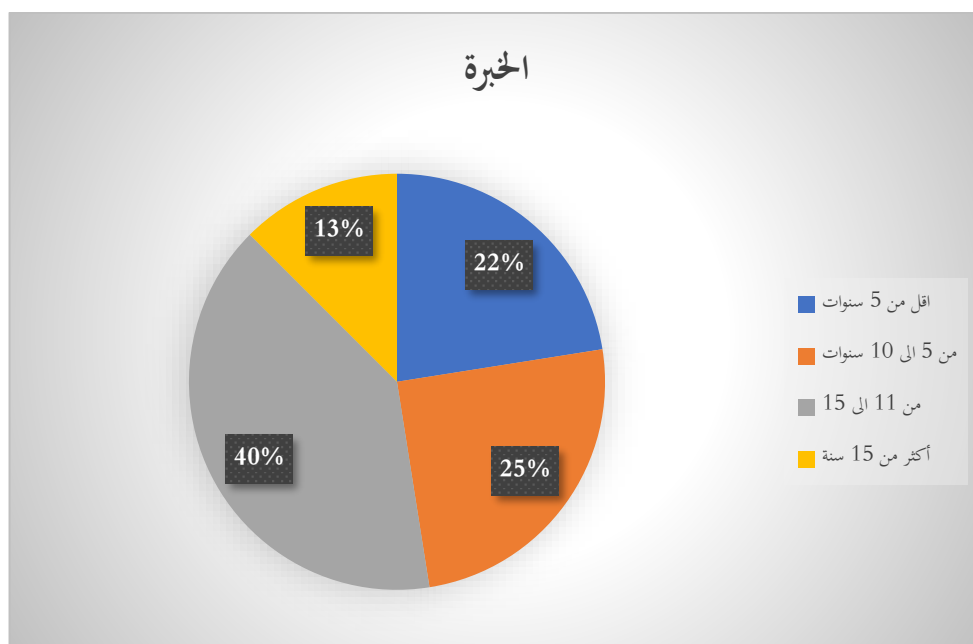
3. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة:

جدول (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة

المتغير	النوع	التكرار	النسبة
الخبرة	اقل من 5 سنوات	9	22.5
	من 5 الى 10 سنوات	10	25.0
	من 11 الى 15	16	40.0
	أكثر من 15 سنة	5	12.5
	المجموع	40	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين على ظل مخرجات SPSS 25

الشكل رقم (8): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق:

يبين الجدول توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة، يظهر أن 22.5% من العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما يمثل الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 25.0%. ويظهر أيضًا أن 40.0% من العينة لديهم خبرة تتراوح بين 11 و15 سنة. وأخيرًا، يمثل الأفراد الذين يمتلكون خبرة أكثر من 15 سنة نسبة 12.5%.

من هذا التوزيع، يمكن التوصل إلى أن العينة تشمل مجموعة متنوعة من الخبرات، مع توجه واضح نحو الفئات ذات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 15 سنة).

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب تم تحميل وعرض بيانات محاور الاستبانة من خلال من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان وذلك بالاعتماد على أدوات احصائية من أهمها التكرارات، المتوسط الحسابين الانحراف المعياري من أجل التعرف على استجابات أفراد العينة المدروسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد وذلك وفقا لمقياس ليكرت الخماسي أي انه مقسم لخمس أجزاء متساوية حيث نلاحظ في المقياس المستعمل أنه متدرج من موافق بشدة (5) الى غير موافق بشدة (1) أي ان طول المقياس هو $5-1=4$ ، فنقوم بقسمة 4 على 5 فنتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 وذلك كما وموضح في الجدول التالي :

جدول (9): تصنيف المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
منخفضة جدا	1.....1.80
منخفضة	1.80.....2.60
متوسطة	2.60.....3.40
مرتفعة	3.40.....4.20
مرتفعة جدا	4.20.....5

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: اتجاه عبارات المحور الأول (الشبكة الداخلية في المؤسسة)

جدول (10): اتجاه عبارات المحور (الشبكة الداخلية في المؤسسة)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفر الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها معلومات مهمة ومفيدة لأداء مهام في العمل.	3.85	1.026	مرتفعة
2	أجد الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها سهلة الاستخدام والتعلم.	3.85	1.001	مرتفعة
3	الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها تساعد في تيسير التواصل بين الموظفين في المؤسسة.	3.57	1.083	مرتفعة
4	الشبكة الداخلية في المؤسسة التي اعمل بها توفر لي فرصة لمشاركة الأفكار	3.20	1.090	متوسطة
5	أجد أن الشبكة الداخلية تسهم في زيادة إنتاجي.	3.42	1.106	مرتفعة
6	أجد أن الشبكة الداخلية توفر لي الدعم اللازم لتطوير مهاراتي وتعلم مهارات جديدة.	3.32	.944	متوسطة
7	الشبكة الداخلية تسهم في تحسين جودة العمل في المؤسسة.	3.62	1.102	مرتفعة
8	الشبكة الداخلية توفر لي سهولة الوصول إلى الوثائق والمعلومات اللازمة لأداء مهامي بفعالية.	3.87	1.244	مرتفعة
9	توفر الشبكة الداخلية قاعدة بيانات شاملة تحتوي على معلومات عن سياسات وإجراءات المؤسسة.	3.70	1.042	مرتفعة

متوسطة	1.056	3.25	توفر الشبكة الداخلية أدوات لإدارة المشاريع والمهام التعاونية بين الفرق والأقسام في المؤسسة.	10
مرتفعة	.836	3.56	متوسط عبارات الشبكة الداخلية في المؤسسة	

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات المحور الأول (الشبكة الداخلية في المؤسسة). هذا يشير إلى أن الموظفين يرون الشبكة الداخلية كعنصر مهم ومفيد في بيئة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.56، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي "مرتفعة". كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور بلغت 0.836، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور.

ومن الملاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (الشبكة الداخلية في المؤسسة التي تعمل بها توفر لي فرصة لمشاركة الأفكار)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.20، وهذا يدل على أن هناك بعض الاحتياجات أو التحسينات المطلوبة في هذا الجانب وهذا ما أكده مدير قسم الموارد البشرية في البلدية حيث أشار إلى أنه يجب تطوير الشبكة باستمرار من أجل مواجهة التحديات التي يواجهها قسم إدارة الموارد البشرية أثناء عملية استخدام الشبكة الداخلية

بينما كانت أكبر درجة موافقة على العبارة (الشبكة الداخلية توفر لي سهولة الوصول إلى الوثائق والمعلومات اللازمة لأداء مهامي بفعالية)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة على العبارة 3.87، مما يعني أن الشبكة الداخلية تسهل الوصول إلى الوثائق والملفات.

ونشير أيضًا إلى أن العبارة رقم (6) هي الأكثر تجانسًا في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ انحراف المعيار لها 0.944، في حين أن العبارة الأقل تجانسًا في الإجابات هي العبارة رقم (2) بانحراف معياري قدره 1.001.

ثانياً: اتجاه عبارات المحور الثاني (وظائف إدارة الموارد البشرية)

جدول (11): اتجاه عبارات البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
11	توفر المؤسسة خططاً واضحة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها.	3.17	1.083	متوسطة
12	يتم تحليل احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل دوري لضمان تلبية الاحتياجات المستقبلية	3.02	1.073	متوسطة
13	يتم استخدام المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير	3.07	.997	متوسطة
14	يتم تقييم استراتيجيات وخطط تخطيط الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها وتوجيه التحسينات اللازمة	3.20	1.066	متوسطة
15	تُجرى تقييمات دورية لتقييم احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة بناءً على التطورات الداخلية والخارجية	2.77	1.187	متوسطة
16	يتم تنفيذ برامج تطويرية مخصصة لموظفي تخطيط الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم وفهمهم لأحدث الاتجاهات والتقنيات في المجال.	3.02	1.073	متوسطة
متوسط عبارات بعد تخطيط الموارد البشرية		3.04	.832	متوسطة

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه، يظهر وجود درجة موافقة متوسطة على عبارات البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية). هذا يشير إلى أن هناك مستوى مقبول من الاتفاق بين أفراد العينة حول هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.04، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة"، وهذا يعني أن التفاوت في الآراء يتراوح بين المعتدل والمرتفع.

قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تبلغ **0.832**، مما يؤكد تقارب وجهات النظر حول هذا المحور، حيث أن الانحراف المعياري يعكس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، وهذا القيمة المنخفضة تشير إلى أن الآراء تتقارب بشكل كبير.

أقل درجة موافقة كانت على العبارة رقم (تُجرى تقييمات دورية لتقييم احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة بناءً على التطورات الداخلية والخارجية)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة عليها **2.77**، وهذا يدل على أن البلدية لا تجرى تقييمات دورية لتقييم الاحتياجات من الموارد البشرية حيث أكد لنا مدير قسم الموارد البشرية ان البلدية تقوم بتقييم سنوي للموظفين بها.

أما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة رقم (يتم تقييم استراتيجيات وخطط تخطيط الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها وتوجيه التحسينات اللازمة)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة عليها **3.20**، مما يدل على أن البلدية تقوم بتقييم استراتيجيات وخطط تخطيط الموارد البشرية.

ويظهر أن العبارة رقم (15) هي الأقل تجانساً في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري بلغ **1.187**، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه العبارة. والعبارة الأكثر تجانساً في إجابات أفراد العينة هي العبارة رقم (14) بانحراف معياري قدره **1.066**، مما يعكس تقارباً أكبر في الآراء حولها.

جدول (12): اتجاه عبارات البعد الثاني (استقطاب الموارد)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تتبع المؤسسة استراتيجيات مبتكرة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة	3.17	1.174	متوسطة
18	تتحم المؤسسة بتسويق نفسها كهيئة عمل مثالية من خلال استخدام وسائل الاتصال والتواصل المتنوعة	3.17	1.174	متوسطة
19	تقوم المؤسسة ببناء شبكات وعلاقات مع مؤسسات التعليم والتدريب لتوفير مصادر مواهب جديدة	3.10	1.215	متوسطة
20	تقوم المؤسسة بتنفيذ عمليات تقييم شاملة للمرشحين بهدف اختيار الأفضل لشغل الوظائف المتاحة	3.00	1.176	متوسطة
21	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة كمكان مثالي للعمل، مما يجذب المرشحين الموهوبين	2.97	1.120	متوسطة
22	تقدم المؤسسة برامج توجيه وتطوير للموظفين الجدد لمساعدتهم على التأقلم بشكل فعال في بيئة العمل	3.37	1.125	متوسطة
متوسط عبارات استقطاب الموارد		3.13	.881	متوسطة

التعليق:

يتضح وجود درجة موافقة مرتفعة على عبارات البعد الثاني (استقطاب الموارد)، مما يشير إلى اهتمام ملحوظ يجذب الموارد البشرية المؤهلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.13، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة".

كما أن قيمة الانحراف المعياري لعبارات هذا المحور تبلغ 0.881، وهو ما يدل على تقارب وجهات النظر حول هذا المحور، حيث أن الانحراف المعياري يعكس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، وهذا القيمة المنخفضة تشير إلى أن الآراء تتقارب بشكل كبير.

نلاحظ أن أقل درجة موافقة كانت على العبارة (تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة كمكان مثالي للعمل، مما يجذب المرشحين الموهوبين)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة عليها 2.97. هذا يدل على أن البلدية قد تحتاج لتحسين سمعتها كبيئة عمل مثالية لجذب المرشحين الموهوبين.

أما أكبر درجة موافقة كانت على العبارة (تقدم المؤسسة برامج توجيه وتطوير للموظفين الجدد لمساعدتهم على التأقلم بشكل فعال في بيئة العمل)، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد العينة عليها 3.37، مما يشير إلى أهمية هذه البرامج في جذب وتطوير المواهب الجديدة.

ونجد أن العبارة رقم (19) هي الأقل تجانساً في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري بلغ 1.215، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الأكثر تجانساً هي العبارة رقم (21) بانحراف معياري قدره 1.125، مما يعكس تقارباً أكبر في الآراء حولها.

جدول (13): اتجاه عبارات البعد الثالث (اختيار الموارد)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
23	يتم تطبيق إجراءات اختيار دقيقة ومنصفة لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف	3.20	1.136	متوسطة
24	تتضمن عمليات اختيار الموارد تقييماً شاملاً للمهارات والخبرات والملاءمة الثقافية	2.95	1.131	متوسطة
25	يتم توفير فرص للمرشحين لتقديم أداء عمل عيني (مثل المقابلات أو الاختبارات العملية) لتقييم قدراتهم	3.22	1.229	متوسطة
26	تُجرى مراجعات دورية لعمليات اختيار الموارد لضمان استمرار جودتها وتحسينها	2.87	1.113	متوسطة
27	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة مثل المقابلات عبر الفيديو وتقييمات الأداء المهني لتحديد المرشحين الأمثل	2.52	1.219	منخفضة
28	يتم توفير فرص الترقية والتطوير المهني للموظفين الحاليين كجزء من عملية اختيار الموارد	2.87	1.202	متوسطة
متوسط عبارات اختيار الموارد		2.94	.861	متوسطة

التعليق:

من خلال الجدول نرى أن هناك مستوى متوسط من الموافقة على عبارات البعد الثالث، (اختيار الموارد)

حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 2.94، وهو في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة"، مما يعكس مستوى الموافقة المعتدل بين آراء الأفراد.

قد يكون هناك حاجة إلى تحسين بعض جوانب عمليات اختيار الموارد، على سبيل المثال، يبدو أن هناك حاجة لتعزيز التقييم الشامل للمهارات والخبرات والملاءمة الثقافية لدى المرشحين، كما يُظهر انخفاض في الموافقة على استخدام تقنيات حديثة في عمليات الاختيار، مثل المقابلات عبر الفيديو وتقييمات الأداء المهني.

نرى أن العبارة رقم (25) هي الأقل تجانسًا في إجابات الأفراد بانحراف معياري بلغ 1.229، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه العبارة. في حين أن العبارة الأكثر تجانسًا هي العبارة رقم (26) بانحراف معياري قدره

1.113

جدول (14): اتجاه عبارات البعد الرابع (تدريب الموارد)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم	3.25	1.080	متوسطة
30	يتم تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل موظف وتلبيتها بشكل فعال	2.95	1.060	متوسطة
31	تُشجع المؤسسة على مشاركة الموظفين في برامج التعلم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية	3.47	1.061	مرتفعة
32	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام وتعديلها وفقاً لتغيرات احتياجات المؤسسة والموظفين	2.92	1.118	متوسطة
33	توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات القيادية للموظفين الرئيسيين	3.15	1.188	متوسطة
34	تشجع المؤسسة على المشاركة في برامج التعلم عبر الإنترنت والدورات الافتراضية لتعزيز التعلم المستمر	2.80	1.285	متوسطة
متوسط عبارات تدريب الموارد		3.09	.881	متوسطة

التعليق:

من خلال الجدول يظهر وجود مستوى متوسط من الموافقة على عبارات البعد الرابع، والذي يتناول جوانب تدريب الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقتهم 3.09، وهو في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة"، مما يعكس موافقة معتدلة.

على الرغم من وجود موافقة متوسطة، إلا أن هناك بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها، على سبيل المثال، يبدو أن هناك حاجة لتحسين تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل موظف وتلبيتها بشكل فعال، كما نلاحظ أن استخدام برامج التعلم عبر الإنترنت والدورات الافتراضية لا يحظى بموافقة كبيرة.

من الجوانب الإيجابية، يبدو أن هناك تشجيع على مشاركة الموظفين في برامج التعلم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية، وهذا يعكس اهتمامًا بتطوير مهارات الموظفين بشكل شامل.

نرى أن العبارة رقم (34) هي الأقل تجانسًا في إجابات الأفراد بانحراف معياري بلغ 1.285، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الأكثر تجانسًا هي العبارة رقم (29) بانحراف معياري قدره 1.080.

جدول (15): اتجاه عبارات البعد الخامس (تحفيز الموارد)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	تتبع المؤسسة سياسات وبرامج فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم في العمل	2.92	1.206	متوسطة
36	تُقدم المؤسسة مكافآت ومزايا تشجيعية ملائمة لأداء الموظفين المتميز	2.75	1.214	متوسطة
37	تعترف المؤسسة وتعزز بالإنجازات المقدمة من الموظفين عند تحقيقهم الأهداف والأداء المتميز.	3.05	1.197	متوسطة
38	توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية	2.92	1.308	متوسطة
39	تُقدم المؤسسة برامج تحفيزية مبتكرة مثل نظام المكافآت المالية والترقيات الداخلية	2.85	1.331	متوسطة
40	تُشجع المؤسسة المبادرات الإبداعية والمشروعات الجماعية التي تعزز روح الفريق والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	2.97	1.367	متوسطة
متوسط عبارات تحفيز الموارد				
		2.91	1.029	متوسطة

التعليق:

من خلال الجدول يظهر أن هناك موافقة متوسطة على عبارات البعد الخامس، الذي يتناول جوانب تحفيز الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لموافقته 2.91، وهو في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي "متوسطة".

من الجوانب التي يمكن تحسينها، يبدو أن هناك حاجة لتطوير سياسات وبرامج فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم في العمل، كما يمكن تحسين تقديم المؤسسة لمكافآت ومزايا تشجيعية ملائمة لأداء الموظفين المتميزين. من الجوانب الإيجابية، يبدو أن هناك اعتراف بالإنجازات المقدمة من الموظفين عند تحقيقهم الأهداف والأداء المتميز، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تقدر الجهود وتشجع على التميز.

نرى أن العبارة رقم (39) هي الأقل تجانسًا في إجابات الأفراد بانحراف معياري بلغ 1.331، مما يشير إلى تباين كبير في الآراء حول هذه العبارة، في حين أن العبارة الأكثر تجانسًا هي العبارة رقم (37) بانحراف معياري قدره 1.197.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سوف يتم اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H_0 : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (16): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	إدارة الموارد البشرية	F	SIG	T	SIG	نتيجة الاختبار
الشبكة الداخلية	$R^2=0.11$ $R=0.34$	4.99	0.03	2.23	0.03	نقبل الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.34) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه

كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات إدارة الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة

$R^2=0.34$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 34% من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة F نجد أنها بلغت

(4.99) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط معنوي أما قيمة T

فتلاحظ أنها بلغت 2.23 وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة

الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الرئيسية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (17): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الاولى

نتيجة الاختبار	SIG	T	SIG	F	تخطيط الموارد البشرية	المتغيرات المستقلة
نرفض الفرضية	0.084	1.77	0.08	3.1	$R^2=0.077$ $R=0.27$	الشبكة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.27) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات تخطيط الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $R^2=0.077$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 0.7 % من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة F نجد أنها بلغت (3.1) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة T فتلاحظ أنها بلغت 1.77 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05

$\alpha \leq$ للشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في وظيفة

استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في وظيفة استقطاب

الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (18): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرعية الثانية

نتيجة الاختبار	SIG	T	SIG	F	استقطاب الموارد البشرية	المتغيرات المستقلة
نرفض الفرضية	0.13	1.54	0.13	2.39	$R^2=0.059$ $R=0.24$	الشبكة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.24) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه

كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات استقطاب الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة

$R^2=0.059$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 0.59% من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة **F** نجد أنها

بلغت (2.39) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي

أما قيمة **T** فتلاحظ أنها بلغت 1.54 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05

$\alpha \leq$ للشبكة الداخلية في وظيفة استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (19): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	اختيار الموارد البشرية	F	SIG	T	SIG	نتيجة الاختبار
الشبكة الداخلية	$R^2=0.074$ $R=0.27$	3.05	0.089	1.74	0.89	نرفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.27) وهي قيمة موجبة وطردية أي انه كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات استقطاب الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $R^2=0.074$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 0.7% من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة **F** نجد أنها بلغت (3.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط ليس معنوياً أما قيمة **T** فتلاحظ أنها بلغت 1.74 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05

$\alpha \leq$ للشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة في عملية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة في عملية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

جدول (20): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	تدريب الموارد البشرية	F	SIG	T	SIG	نتيجة الاختبار
الشبكة الداخلية	$R^2=0.056$ $R=0.23$	2.27	0.14	1.50	0.14	نرفض الفرضية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.23) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات تدريب الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $R^2=0.056$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 0.56% من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة F نجد أنّها بلغت (2.27) وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط غير معنوي أما قيمة T فتلاحظ أنّها بلغت 1.5 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

للشبكة في عملية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية نعتمد على أسلوب الانحدار الخطي.

H₀ : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

H₁ : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

جدول (21): ملخص مخرجات SPSS لتحليل الانحدار الخطي البسيط الفرضية الرئيسية

نتيجة الاختبار	SIG	T	SIG	F	تحفيز الموارد البشرية	المتغيرات المستقلة
نقبل الفرضية	0.011	2.6	0.011	7.23	$R^2=0.16$ $R=0.40$	الشبكة الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب على ظل مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت (0.40) وهي قيمة موجبة وطرديّة أي انه كلما ارتفعت درجات الشبكة الداخلية كلما ارتفعت معه درجات تحفيز الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة $R^2=0.16$ أي ان الشبكة الداخلية تفسر حوالي 1.6 % من إدارة الموارد البشرية، وبالنظر الى قيمة **F** نجد أنّها بلغت (7.23) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل ان الانحدار البسيط معنوي أما قيمة **T** فتلاحظ أنّها بلغت 2.6 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

ومنه نقبل الفرضية التي تنص على انه يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تحفيز الموارد

البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

خلاصة الفصل:

لقد تم عرض الدراسة التطبيقية من خلال تحليل أسئلة الاستبيان الذي تم توزيعه على العمال في بلدية بوسعادة من أجل جمع الآراء والبيانات الخاصة بالدراسة والتي تم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج SPSS النسخة 25. انطلقنا بإثبات صدق الدراسة ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات والنسب المئوية وقمنا بتحليلها حيث وجدنا درجات الموافقة في المحور الأول (مرتفعة) ومتوسطة في باقي المحاور، ثم قمنا باختبار الفرضيات التي أظهرت أن هناك دور معنوي للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن هناك علاقة إيجابية قوية تربط بين استخدام الشبكة الداخلية وتفعيل إدارة الموارد البشرية، ومع ذلك، لم يتم العثور على تأثير معنوي للشبكة الداخلية في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد واستقطابها واختيارها، هذا يشير إلى أن استخدام الشبكة الداخلية له تأثير محدود ومحدود في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية.

بالمقارنة مع دراسات سابقة، مثل دراسة (حريزي، 2017) ودراسة (مهيبيل، 2011/2012)، التي كلاهما تناولت تأثير استخدام الإنترنت على إدارة الموارد البشرية نجد أن في دراسة فاروق حريزي، تبين أن هناك علاقة جيدة بين استخدام الإنترنت وتسيير الموارد البشرية، مما يدعم النتائج التي حصلنا عليها بشأن دور الشبكة في تحسين إدارة الموارد البشرية.

أما دراسة مهيبيل وسام، فأظهرت تحديات في إدارة الموارد البشرية في وزارة المالية مع استجابة إيجابية للتدريب الإلكتروني، وهذا قد يتماشى مع النتائج التي حصلنا عليها بخصوص تحديات إدارة الموارد البشرية وقبول التغيير. أظهرت دراستنا نتائج مختلفة بعض الشيء، حيث أظهرت وجود تأثير محدود للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، بينما لم تظهر تأثيراً معنوياً في جوانب معينة مثل تخطيط الموارد واستقطابها واختيارها، هذا يعني أن هناك جوانب محددة في إدارة الموارد البشرية تستفيد بشكل أكبر من استخدام الشبكة الداخلية بينما تحتاج جوانب أخرى إلى مزيد من الاهتمام أو التدابير الإضافية لتحقيق التأثير المطلوب.

خاتمة

خاتمة:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من خلال دراستنا لدور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، يمكن التأكيد على دور الشبكة الداخلية "intranet" في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في بلدية بوسعادة، فقد أظهرت الدراسة وجود دور معنوي دال إحصائياً للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية. على الرغم من عدم وجود تأثير معنوي للشبكة الداخلية في بعض جوانب إدارة الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد واستقطابها واختيارها، إلا أن الدراسة كشفت عن تأثير إيجابي معنوي للشبكة الداخلية في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل عام. يمكن أن نستنتج أن الاستخدام الجيد للشبكة الداخلية يساهم في تعزيز إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا يمكن أن يشمل تحسين التواصل وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتحفيز التعاون بين مختلف الأقسام والفروع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات أن تركز على تعزيز وتطوير استخدام الشبكة الداخلية كأداة استراتيجية لتعزيز أداء إدارة الموارد البشرية وتحسين نتائجها.

من خلال دراستنا التطبيقية توصلنا الى نتائج أبرزها.

- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$
- ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة.
- ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في وظيفة استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة
- ليس هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة الداخلية في عملية اختيار الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة
- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للشبكة في عملية تدريب الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة
- يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية للشبكة الداخلية في تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

- وانطلاقاً من النتائج السابقة الذكر يمكن اقتراح مجموعة من الاقتراحات من أجل التصحيح والتصويب:
- تعزيز استخدام الشبكة الداخلية كوسيلة لتبادل الأفكار وتوفير الدعم لتطوير مهارات الموظفين وتعلم مهارات جديدة.
 - توفير أدوات ومنصات داخلية على الشبكة لإدارة المشاريع والتعاون بين الفرق والأقسام لتحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.
 - الاعتماد على البيانات والمعلومات المتاحة عبر الشبكة الداخلية في تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية وتوجيه جهود التوظيف والتطوير بناءً على هذه البيانات.
 - تشجيع استخدام الشبكة الداخلية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير من خلال توفير البيانات والتقارير اللازمة للإدارة لاتخاذ القرارات الصائبة.
 - تشجيع للموظفين على المشاركة في الشبكة الداخلية من خلال تقديم تدريبات وورش عمل تعزز استخدامها وتحفز على المشاركة الفعالة.
 - توفير الدعم والموارد اللازمة لتحسين وتطوير الشبكة الداخلية، بما في ذلك التحديثات التكنولوجية والتدريب على استخدامها

يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة:

- ✓ دور الشبكة الداخلية في تفعيل الاتصال التنظيمي.
- ✓ تأثير استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تعزيز إدارة الموارد البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. التنجي معن، و غيث البحر. (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج spss. تركيا: مركز سبر للدراسات الاحصائية والسياسات العامة. تاريخ الاسترداد 17 04 2023
2. جاري ديسلر. (2015). إدارة الموارد البشرية. (عبد المتعال محمد سيد أحمد، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع.
3. حسن بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي (الطبعة 01). بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
4. عبد اللطيف عشوش محمد أيمن، امل عبد الرحمان السديس، و نفيسة محمد بشيري. (2017). أساسيات إدارة الموارد البشرية. القاهرة: جامعة القاهرة كلية التجارة.
5. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (الطبعة 01). عمان، الأردن: وائل للنشر والتوزيع.
6. محفوظ جودة. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. محمد بعد الفتاح الصيرفي. (2002). البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين (الطبعة 01). عمان: دار وائل للنشر.
8. محمد بن دليم القحطاني. (2008). ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (الطبعة 02). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.
9. محمد عمر محمد عبد القادر. (بلا تاريخ). شبكات الكمبيوتر من البداية حتى الاحتراف. الأكاديمية العربية الدولية.
10. محمد موسى أحمد. (2014). إدارة الافراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق (الطبعة 01). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء.
11. محمود محمد. (2015). مدخل الى عالم الشبكات. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
12. المركز العربي للبحوث العربية لدول الخليج. (2000). الموسم الثقافي التربوي للمركز. شبكة الانترنت ما لها وما عليها. مكتبة المركز العربي للبحوث.

13. مصطفى يوسف كافي. (2011). الإدارة الإلكترونية (الطبعة 01). دمشق، سوريا: دار ومؤسسة رسلان.

المجلات:

14. أحمد قرني. (2019). إدارة الموارد البشرية المفهوم التطور والاستراتيجية. مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، 01(02)، الصفحات 62-74.

15. سعاد مخلوف. (2018). مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها والتحديات التي تواجهها. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، 09(04)، الصفحات 227-238.

16. سليمة بوسنة، و نوفل حديد. (2022). إدارة المورد البشري في إطار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة (ooredoo) الجزائر-. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، 06(01)، الصفحات 331-350.

17. شرف مريم، و رابح بلقاسمي. (2022). شبكة الإنترنت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الجزائرية دراسة مسحية للموظفين بالمديرية المركزية للرقمنة وأنظمة المعلومات لشركة سونطراك. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 16، الصفحات 149-267.

18. صونية حداد. (2016). تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاجتماعية، الصفحات 185-196.

19. العيد قعدة، و سعدية قنوسي. (2022). ادارة الموارد البشرية تحدي اليوم ورهان المستقبل. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 12(01)، الصفحات 89-112.

20. فاروق حريزي. (2019). دور استخدام بوابات الانترنت في دعم عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، 04(01)، صفحة 70/86.

21. محمد سيد عصمت. (2020). إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة. المؤتمر العلمي الدولي الرياضة قوة وطن و رسالة سلام (الصفحات 331-371). الغردقة: جامعة اسيوط كلية التربية والرياضة. تم الاسترداد من <https://search.emarefa.net/detail/BIM-980660>

22. موسى بن البار، و حمزة شريف. (2021). العلاقة بين تطبيقات الإدارة الالكترونية وآليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية الجزائرية: دراسة حالة مستشفى سيدي عيسى بالمسيلة - الجزائر. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 05(01).
23. موسى بن البار، ياسين عطا الله، و عمر شريد. (2021). أثر استخدام شبكة الانترنت في تشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسمنت لافارج هولسيم - المسيلة - مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 07(01)، الصفحات 175-287.

الرسائل والأطروحات:

24. بوخلط شافية. (2016). أثر استخدام الإنترنت على الخدمة في المؤسسة الاقتصادية (رسلة ماستر). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال: جامعة قاصدي مرباح.
25. الحبيب فراكيس. (2018). دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة حالة البلدية (رسالة دكتوراه). جامعة الجزائر02، الجزائر: كلية العلوم السياسة والعلاقات الدولية.
26. حسن اسماعيل ناصر. (2008). مقدمة في شبكات الحاسوب. دورة شبكات بمدرسة طنطا الكهربية الاليكترونية.
27. سناء رحمانى. (2017/2016). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعرييج - (أطروحة دكتوراه). جامعة محمد خيضر، بسكرة: قسم علوم التسيير.
28. شاعو أسماء. (2018/2017). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف ولاية بومرداس (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والاداري: جامعة الجزائر03.
29. فاروق حريزي. (2017). أثر استخدام الإنترنت على استدامة تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (أطروحة دكتوراه). مسيلة، قسم علوم التسيير: جامعة محمد بوضياف.

30. مسعودة بن رقطة. (2021/2020). أثر الشبكة الداخلية في تحسين أداء العاملين دراسة حالة شركة صيانة التجهيزات الصناعية سونلغاز (MEI) (رسالة ماستر). جامعة المسيلة، المسيلة: قسم علوم التسيير.
31. نور الدين بو الشرش، و ايمان محامدية. (2017). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (27)، الصفحات 272-295.
32. وسام مهليل. (2012/2011). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة الجزائر 03

المواقع الاليكترونية:

33. aws.amazon. (تاريخ الاطلاع: 2024/04/18). ما المقصود بشبكة الكمبيوتر؟ تم الاسترداد من [/https://aws.amazon.com](https://aws.amazon.com)

الملاحق

الملحق (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستمارة

تقدم هذه الاستمارة لإجراء دراسة ميدانية في إطار تحضير ونيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "تسيير عمومي" والرسالة تحت عنوان " دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بلدية بوسعادة "

لذا نرجو منكم ملئ الاستبيان والاجابة على الاسئلة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب، وليكن في علمكم أن الإجابات تستخدم لأغراض علمية بحتة لا غير.

وفي الأخير نشكركم على مساهمتكم الفعالة التي لها دور كبير في مساعدتنا لحل إشكالية البحث في إطار البحث العلمي.

المشرف: رحمان سناء

من إعداد الطلبة: بن لعقاب فتيحة، تيتوم كريمة

2024/2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكثر من 50 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

ماجستير

ليسانس

دراسات عليا

4. سنوات الخبرة:

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

القسم الثاني: أسئلة الاستبيان

المحور الأول: الشبكة الداخلية في المؤسسة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 توفر الشبكة الداخلية في المؤسسة التي تعمل بها معلومات مهمة ومفيدة لأداء مهامها في العمل.
					02 أجد الشبكة الداخلية في المؤسسة التي تعمل بها سهلة الاستخدام والتعلم.
					03 الشبكة الداخلية في المؤسسة التي تعمل بها تساعد في تيسير التواصل بين الموظفين في المؤسسة.
					04 الشبكة الداخلية في المؤسسة التي تعمل بها توفر لي فرصة لمشاركة الأفكار
					05 أجد أن الشبكة الداخلية تسهم في زيادة إنتاجيتي.
					06 أجد أن الشبكة الداخلية توفر لي الدعم اللازم لتطوير مهاراتي وتعلم مهارات جديدة.
					07 الشبكة الداخلية تسهم في تحسين جودة العمل في المؤسسة.
					08 الشبكة الداخلية توفر لي سهولة الوصول إلى الوثائق والمعلومات اللازمة لأداء مهامها بفعالية.
					09 توفر الشبكة الداخلية قاعدة بيانات شاملة تحتوي على معلومات عن سياسات وإجراءات المؤسسة.
					10 توفر الشبكة الداخلية أدوات لإدارة المشاريع والمهام التعاونية بين الفرق والأقسام في المؤسسة.
المحور الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية					

تخطيط الموارد البشرية:					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر المؤسسة خططاً واضحة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها.								
02	يتم تحليل احتياجات المؤسسة للموارد البشرية بشكل دوري لضمان تلبية الاحتياجات المستقبلية								
03	يتم استخدام المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد البشرية في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والتطوير								
04	يتم تقييم استراتيجيات وخطط تخطيط الموارد البشرية بانتظام لضمان فعاليتها وتوجيه التحسينات اللازمة								
05	تُجرى تقييمات دورية لتقييم احتياجات الموارد البشرية في المؤسسة بناءً على التطورات الداخلية والخارجية								
06	يتم تنفيذ برامج تطويرية مخصصة لموظفي تخطيط الموارد البشرية لتعزيز مهاراتهم وفهمهم لأحدث الاتجاهات والتقنيات في المجال.								
استقطاب الموارد					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتبع المؤسسة استراتيجيات مبتكرة لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة								
02	تهتم المؤسسة بتسويق نفسها كبيئة عمل مثالية من خلال استخدام وسائل الاتصال والتواصل المتنوعة								
03	تقوم المؤسسة ببناء شبكات وعلاقات مع مؤسسات التعليم والتدريب لتوفير مصادر مواهب جديدة								
04	تقوم المؤسسة بتنفيذ عمليات تقييم شاملة للمرشحين بهدف اختيار الأفضل لشغل الوظائف المتاحة								
05	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة كمكان مثالي للعمل، مما يجذب المرشحين الموهوبين								

					06	تقدم المؤسسة برامج توجيه وتطوير للموظفين الجدد لمساعدتهم على التأقلم بشكل فعال في بيئة العمل
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	اختيار الموارد:	
					01	يتم تطبيق إجراءات اختيار دقيقة ومنصفة لتحديد المرشحين المناسبين للوظائف
					02	تتضمن عمليات اختيار الموارد تقييماً شاملاً للمهارات والخبرات والملاءمة الثقافية
					03	يتم توفير فرص للمرشحين لتقديم أداء عمل عيني (مثل المقابلات أو الاختبارات العملية) لتقييم قدراتهم
					04	تُجرى مراجعات دورية لعمليات اختيار الموارد لضمان استمرار جودتها وتحسينها
					05	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة مثل المقابلات عبر الفيديو وتقييمات الأداء المهني لتحديد المرشحين الأمثل
					06	يتم توفير فرص الترقية والتطوير المهني للموظفين الحاليين كجزء من عملية اختيار الموارد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تدريب الموارد:	
					01	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز أدائهم
					02	يتم تحديد احتياجات التدريب الفردية لكل موظف وتلبيتها بشكل فعال
					03	تُشجع المؤسسة على مشاركة الموظفين في برامج التعلم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية
					04	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام وتعديلها وفقاً لتغيرات احتياجات المؤسسة والموظفين

					توفر المؤسسة برامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات القيادية للموظفين الرئيسيين	05
					تشجع المؤسسة على المشاركة في برامج التعلم عبر الإنترنت والدورات الافتراضية لتعزيز التعلم المستمر	06
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تحفيز الموارد:	
					تتبع المؤسسة سياسات وبرامج فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم في العمل	01
					تقدم المؤسسة مكافآت ومزايا تشجيعية ملائمة لأداء الموظفين المتميز	02
					تعترف المؤسسة وتعزز الإنجازات المقدمة من الموظفين عند تحقيقهم الأهداف والأداء المتميز.	03
					توفر المؤسسة بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية	04
					تقدم المؤسسة برامج تحفيزية مبتكرة مثل نظام المكافآت المالية والترقيات الداخلية	05
					تشجع المؤسسة المبادرات الإبداعية والمشروعات الجماعية التي تعزز روح الفريق والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة	06

الملحق (2): دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and

Management Sciences

Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

سيدي الكريم تهدف هذه الدراسة الى اعداد بحث علمي حول موضوع " دور الشبكة الداخلية في

تفعيل إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية بلدية بوسعادة " نرجو تطوعك والاجابة عن الأسئلة التالي

بعناية واهتمام

المشرف: رحمان سناء

من إعداد الطلبة: بن لعقاب فتيحة، تيتوم كريمة

2024/2023

1. كيف يمكن للشبكة الداخلية في المؤسسة تسهيل عملية عرض الوظائف الشاغرة داخل البلدية؟

الإجابة:

2. ما هو دور الشبكة الداخلية في تسهيل التواصل بين مختلف الأقسام والموظفين في البلدية؟

الإجابة:

3. كيف يمكن أن تسهم الشبكة الداخلية في تنظيم وإدارة برامج التدريب والتطوير للموظفين؟

الإجابة:

4. ما هو دور الشبكة الداخلية في تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداءهم؟

الإجابة:

5. كيف يمكن استخدام الشبكة الداخلية لتعزيز ثقافة العمل والقيم داخل البلدية؟

الإجابة:

6. ما هي الأدوات أو التقنيات التي يتم استخدامها في الشبكة الداخلية لتحليل احتياجات الموارد البشرية وتوجيه القرارات؟

الإجابة:

7. كيف يمكن للشبكة الداخلية أن تساعد في تحديد الفرص والتحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في البلدية؟

الإجابة:

8. ما هي السياسات أو الإجراءات المعتمدة لضمان أمن وسلامة بيانات الموظفين على الشبكة الداخلية؟

الإجابة:

9. كيف يمكن للشبكة الداخلية أن تساعد في تسهيل عملية التقييم الأداء وإدارة الأداء للموظفين؟

الإجابة:

10. هل هناك تحديات معينة يواجهها قسم الموارد البشرية في الاستفادة الكاملة من الشبكة الداخلية؟ وكيف يمكن التغلب على هذه التحديات؟

الإجابة:

جدول (22): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة محمد بوضياف مسيلة	بتغة صونية
جامعة محمد بوضياف مسيلة	عطا الله ياسين

الملحق (4): طلب إجراء التربص الميداني



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

رقم:

المسيلة في:

إلى السيد:
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س.	الإمضاء
01	بن لعقاب فنيجة	202323044093548	19540001	Boulogne
02	تيتوم كريمة	UN2801202323 024197827	119800346008570001	Gul

عنوان المذكرة:
الموارد البشرية لسياسة
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
..... الأمينة العامة للبلدية المسيلة: قديعة سمير

الملحق (5): تصريحات شرفية بالالتزام بمعايير النزاهة.

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): بن عبد القادر بن عبد الحفيظ المولود(ة) بتاريخ: 1983/06/21 بـ بوسعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 209545836 الصادرة بتاريخ 11-09-2023 عن بوسعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية خلال السنة الجامعية 2023/2024

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

دور الشبكة الداخلية intranet

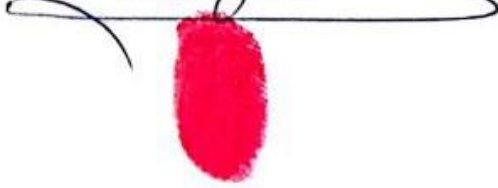
في تفعيل إدارة الموارد البشرية

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

Bunlogad



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département: Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجريبية

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): تحنون كريمة المولود(ة) بتاريخ: 28/05/31 ب: أمشال
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 2014/00353 الصادرة بتاريخ: 2019/03/19 عن: ولاية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم تجريبية تخصص: تجسس عمومي خلال السنة الجامعية: 2023/2024
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."
دور الشبكة الداخلية في تفعيل إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية بلدية لوسعادة

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2024/05/18

التوقيع و البصمة

