



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال

تقييم فاعلية التحول الرقمي في أداء أقسام الموارد البشرية
دراسة ميدانية على المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا

رسالة أعدت لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

MBA – HRM

إعداد الطالب

نور الله شيكاغي

المشرف:

الأستاذ الدكتور عبد الحميد الخليل

العام الدراسي 2024 - 2025

Abstract

This study aimed to investigate the effectiveness of digital transformation (digitization) on the performance and activities of human resources departments in local and international humanitarian organizations in Syria. The study was conducted with human resources staff in several local and international humanitarian organizations through questionnaires and interviews, in addition to the researcher's personal experience in human resources management. The study concluded that implementing digital transformation is important for improving the performance of human resources departments in humanitarian organizations. However, the application of artificial intelligence remains a subject of debate among human resources staff in humanitarian organizations, with few welcoming it, while others being skeptical, due to a lack of in-depth technical knowledge in the field of artificial intelligence among the majority of human resources professionals.

تقييم فاعلية التحول الرقمي في أداء أقسام الموارد البشرية دراسة ميدانية على المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى فاعلية التحول الرقمي (الرقمنة) على أداء ونشاطات أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية. وقد طبقت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في أقسام الموارد البشرية في عدد من المنظمات الإنسانية المحلية والدولية من خلال الاستبيانات والمقابلات، بالإضافة إلى الخبرة الشخصية في مجال إدارة الموارد البشرية لمعد الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أهمية تطبيق التحول الرقمي في تطوير أداء قسم الموارد البشرية في عمل المنظمات الإنسانية، بينما ما يزال تطبيق الذكاء الاصطناعي مثار جدل بين العاملين في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية، بين مرحب ومشكك، بدون وجود معرفة تقنية متعمقة لدى غالبية العاملين في مجال الموارد البشرية في مجال الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية

التحول الرقمي (أو الرقمنة) - التخزين السحابي - الذكاء الاصطناعي - نظم معلومات الموارد البشرية - الحوسبة - تقييم الأداء - التدريب والتطوير - المكتبة الإلكترونية

I. الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- A. مقدمة عامة
- B. الدراسات السابقة
- C. تعليق على الدراسات السابقة
- D. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- E. مدى التطبيق
- F. نموذج الدراسة
- G. أهداف الدراسة
- H. أهمية الدراسة
- I. فرضيات الدراسة
- J. مجتمع وعينة الدراسة
- K. حدود الدراسة المكانية والزمانية
- L. محددات الدراسة
- M. التعاريف ومصطلحات الدراسة ذات الصلة

II. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- A. مقدمة تعريفية عن المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا
- B. الخدمات التي تقدمها المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا
- C. البنية التنظيمية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا
- D. الوظائف النمطية في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا

III. الفصل الثالث الإطار العملي للبحث (الدراسة الميدانية التطبيقية)

- A. الحالات المدروسة ومجتمع وعينة الدراسة
- B. أدوات جمع البيانات
- C. المعالجة الإحصائية
- D. اختبار ثبات الاستبيان
- E. نتائج الدراسة
- F. التوصيات والمقترحات
- G. الخاتمة الأدبية

IV. المراجع والملحقات

- A. المراجع العربية
- B. المراجع الأجنبية
- C. الملحقات

1. الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

A. مقدمة عامة

مع التوجه الحديث لتطبيق التحول الرقمي وحوسبة المهام والعمل في أقسام الموارد البشرية في المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة من أجل مواكبة التطور التقني وتطوير العمل المؤسساتي، ومع التوجه الحالي نحو إدخال الذكاء الاصطناعي في كافة جوانب العمل الإداري، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى فاعلية ونجاعة تطبيق التحول الرقمي في تطوير عمل قسم الموارد البشرية وتحسين أداءه، خاصة في ظل الأمية الحاسوبية التي كانت سائدة سابقاً في التسعينات وأوائل الألفينات في سوريا، وضعف المهارات الحاسوبية لدى معظم العاملين في المنظمات الإنسانية سابقاً، وضعف الإمكانيات التقنية المتعلقة بالشبكات والاتصالات.

ومع تنامي وتسارع وتيرة عمل المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا انطلاقاً من عام 2011، واجه العاملون في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية أزمة كبرى تمثلت في تزايد مهام موظفي الموارد البشرية وازدياد حجم وعبء العمل في وظائف أقسام الموارد البشرية المختلفة وخاصة في الاستقطاب والتوظيف والتدريب واحتساب الأجور والتعويضات ومتابعة الحضور والإجازات. ومع ضعف المهارات الحاسوبية الذي كان سائداً لدى الكثير من الموظفين في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، برز تحد كبير أمام إدارات المنظمات، ألا وهو التحول من العمل الورقي التقليدي إلى العمل الرقمي والحوسبة. وفي ظل ضعف المهارات الحاسوبية لدى العاملين في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، ظهرت العديد من التساؤلات حول مدى نجاعة التحول الرقمي والحوسبة في ظل حالة الأمية (أو شبه الأمية) الحاسوبية التي كانت منتشرة بين موظفي المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في الفترة التي تلت استجابتها وتدخلها على نطاق واسع في سوريا، خاصة بعد عام 2011، فمن الناحية النظرية، كان من المفترض بأن التحول الرقمي وحوسبة العمل سيسرعان ويطوران وتيرة العمل، ولكن، ومن الناحية العملية، برزت مشكلة تطبيق التحول الرقمي والحوسبة لتحقيق السرعة والكفاءة المنشودتين في تطوير أداء أقسام الموارد البشرية في ظل ضعف المهارات الحاسوبية للعاملين في المنظمات الإنسانية.

B. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1. دراسة العتيبي، خالد بن مرزوق قويد القثامي (2012): الموائمة بين تقنية المعلومات ونظم إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك):

تناولت الدراسة بالوصف والتحليل موضوع الموائمة والتوافق بين تقنية المعلومات ونظم إدارة الموارد البشرية في الشركات الأربعة التابعة للشركة السعودية للصناعات الأساسية "سابك" في محافظة ينبع. وتأتي مشكلة الدراسة من عدم القدرة على موائمة توحيد الجهود بين نظم إدارة الموارد البشرية وبين تقنية المعلومات أو عدم الاهتمام بتدريب عناصر الموارد البشرية على تطبيقات تقنية المعلومات أو عدم الاهتمام باختيار العاملين القادرين على التعامل مع هذه التقنية كواحدة من الأخطاء الشائعة في كثير من الشركات. وقد جاءت هذه الدراسة لغرض التعرف على مدى الموائمة بين تقنية المعلومات ونظم إدارة الموارد البشرية من خلال اختبار ستة معايير من بينها الاتصالات بين تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية، مدى قياس قيم أنظمة وقوانين الشركة، مدى نضج الشراكة بين تقنية المعلومات وإدارة الموارد البشرية. وقام الباحث بإجراء مقابلة شخصية مع مدراء إدارات الموارد البشرية ورؤساء وحدات تقنية المعلومات في كل شركة من الشركات الأربعة وأيضاً لجمع البيانات اللازمة لتحليل بيئة الدراسة قام الباحث بتطبيق استبيان تم الاستعانة بالتقنيين في تصميمه وتم توزيعه على جميع مدراء ومشرفي

وحدات تقنية المعلومات وإدارات الموارد البشرية في الشركات الأربعة والبالغ عددهم 35 موظف وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الموائمة بين تقنية المعلومات ونظم إدارة الموارد البشرية في الشركات موضوع الدراسة تعتبر مركزة حسب مقياس لوفتمان، والتي تعني وجود عملية موائمة تهدف إلى توحيد جهود موردين أو أكثر يتم من خلالها تنسيق العمل والتخطيط المشترك لتحقيق الأهداف العامة.

2. دراسة (الردايدة، أحمد توفيق, 2020) بعنوان أثر نظم المعلومات الإدارية وكفاءتها على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة مؤتة الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة نظم المعلومات الإدارية وأثرها على أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الموظفين، وقد استخدمت الدراسة استبيان لغايات جمع البيانات والتي تم توزيعها على الموظفين في جامعة مؤتة في الأردن. كما اعتمدت الدراسة على استخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة والتوصل إلى نتائجها. وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءة نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعة هو مستوى مرتفع، كما أن استخدام نظم المعلومات الإدارية وتطبيقاتها المختلفة له أثر كبير في تحسين أداء الموارد البشرية من حيث الزيادة في سرعة العمل وإنجاز الأعمال ورفع جودة الأداء العام للموظفين، كما أوصت الدراسة بضرورة استمرار الجامعة بتطبيق نظم المعلومات الإدارية وأدواتها والعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لذلك ومواكبة التغيرات التقنية لما لذلك من دور كبير في دعم وتحسين الأداء العام وأداء الموارد البشرية بشكل خاص.

3. دراسة (عبد العال، منى طلعت حسن , 2022) بعنوان أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية:

دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد. حيث هدفت الدراسة الى تحديد أثر استخدام تقنية المعلومات على تطوير مهارات الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على عدد من شركات السياحة ببورسعيد من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية من العاملين بها ومديرها وذلك لقياس أثر تطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات للموارد البشرية على تنمية مهارات الأداء لديهم، وتم تحليل البيانات الناتجة إحصائياً باستخدام برنامج SPSS الإحصائي للإجابة على أسئلة الدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن نظام تكنولوجيا المعلومات له تأثير مباشر على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية، كما أظهرت الدراسة أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأوصت الدراسة بمواكبة التغيرات السريعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد البشرية في شركات السياحة، وضرورة الاهتمام بأن تتضمن أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات السياحة ببورسعيد كل ما تحتاجه الموارد البشرية من تدريب وتأهيل للعاملين (عبد العال، 2022).

الدراسات الأجنبية:

4. دراسة تيريزا فاليت بيلمونت (29 آب 2024): التحول الرقمي للشركات وإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: منهجية تكيفية على ثلاث شركات في منطقة فالنسيا في شرقي اسبانيا:

تسلط هذه الدراسة المقدمة أعلاه الضوء على أهمية اكتساب فهم أشمل لعمليات التحول الرقمي داخل المؤسسات. لذلك، تركز هذه الدراسة على تحليل العقبات والدوافع الرئيسية للتحول الرقمي في

ثلاث شركات تقع في منطقة فالنسيا، بالإضافة إلى تقييم درجة الرقمنة وتأثيرها على الإنتاجية ورفاهية الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف إلى دراسة مدى ونطاق سياسات إدارة الموارد البشرية. وبشكل أكثر تحديداً، هدفت الدراسة إلى معالجة ثلاثة أسئلة بحثية:

السؤال البحثي الأول: ما هي العوائق والعوامل المُمكنة الأكثر أهمية وكيف تؤثر على مدى رقمنة الشركات؟

السؤال البحثي الثاني: كيف تحدث عمليات الرقمنة وكيف تؤثر على كفاءة العمليات ورفاهية الأفراد؟

السؤال البحثي الثالث: كيف تنشأ العلاقة بين رقمنة الشركات ورقمنة سياسات الموارد البشرية؟

5. دراسة زارينا وأجلال حيدر (4 نيسان 2025): التحول الرقمي في إدارة موارد البشرية: دراسة حالة على مجموعة هاير وتأثيراتها الاستراتيجية للأعمال

حيث تستكشف هذه الدراسة الآثار الاستراتيجية للتحول الرقمي على نمو الشركات واستدامتها، من خلال دراسة وظيفته في إدارة الموارد البشرية، وخاصةً ضمن مجموعة هاير. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يتوجب على إدارة الموارد البشرية التكيف مع التغيرات المستمرة في الاقتصاد العالمي بسبب الرقمنة، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء التنظيمي. وتناقش الدراسة التداعيات الأخلاقية لنماذج إدارة الموارد البشرية، سواء كانت مرنة أو صارمة، بالإضافة إلى الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية الرقمية في عالم يزداد ترابطية. وتبحث الدراسة في كيفية قيام مجموعة هاير بتحسين إجراءات الموارد البشرية لديها، مثل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وتعزيز مشاركة الموظفين، من خلال تطبيق الأدوات والمنصات الرقمية. تتمتع هاير بميزة تنافسية في السوق العالمية بفضل نهجها الاستراتيجي الذي يجمع بين الابتكار والتقانة والموارد البشرية. كما تستكشف الدراسة عيوب ومزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية، بما في ذلك تعزيز رضا الموظفين، وتوفير التكاليف، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات. وأخيراً، تلقي الدراسة الضوء على مستقبل إدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على أهمية التكيف المستمر مع التكنولوجيا الجديدة لتحقيق القدرة التنافسية.

C. تعليق على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وتتميز بالقيمة المضافة في أنها تطرقت لإمكانيات استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة أعمال قسم الموارد البشرية، ضمن التحول الرقمي، كما تميزت هذه الدراسة في أنها تطرقت لجدلية جدوى التحول الرقمي في حيال غياب أو ضعف المهارات الحاسوبية لدى موظفي الموارد البشرية، بينما افترضت الدراسات السابقة وجود المهارات اللازمة للعمل على الحاسوب لدى موظفي الموارد البشرية، أو إمكانية اكتساب هذه المهارات بسرعة كبيرة مع تطبيق الانتقال إلى التحول الرقمي من خلال دورات تأهيلية مقتضبة، خلافاً للواقع الذي يشير إلى اختلاف مستويات المهارات الحاسوبية بين موظفي الموارد البشرية (مبتدئ، متوسط، محترف)، وكذلك اختلاف سرعة اكتساب المهارات الجديدة فيما بينهم بسبب اختلاف المستويات المعرفية أو أنواع الذكاء المختلفة (ذكاء عاطفي، ذكاء رياضياتي، ذكاء منطقي، ذكاء فراغي، ذكاء لغوي، إلخ)

D. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مع التوجه الحالي نحو التحول الرقمي في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية من أجل مواكبة التطور التقني في العمل المؤسسي، ظهرت لنا مشكلة الدراسة والتي تمثلت في السؤال التالي:

1. ما مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في تطوير أداء قسم الموارد البشرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1.1. ما مدى دور تطبيق نظام الاستقطاب الرقمي الإلكتروني في مدة إنجاز دورة التوظيف؟

1.2. ما مدى دور تطبيق نظام التخزين السحابي في معالجة واسترجاع البيانات والمعلومات؟

1.3. ما مدى دور تطبيق نظام الحضور بجهاز البصمة في احتساب ساعات العمل المنجزة؟

1.4. ما مدى دور تطبيق نظام إدارة المهام والأداء المحوسب في تخفيض النزاعات بين الرؤساء والمرووسين حول مخرجات عملية تقييم الأداء؟

1.5. ما مدى دور تطبيق نظام التدريب والتطوير المحوسب في كمية ونوعية التدريبات التي يتلقاها الموظفون في العام الواحد؟

E. مدى التطبيق

يرى الباحث أن مدى تطبيق التحول الرقمي (نظام الاستقطاب الرقمي الإلكتروني، نظام التخزين السحابي، نظام الحضور بجهاز البصمة، نظام إدارة المهام والأداء المحوسب، ونظام التدريب والتطوير المحوسب) تفاوت بشكل ملحوظ من منظمة إلى أخرى، وخاصة من المنظمات السورية المحلية (والتي كانت نسبة تطبيق التحول الرقمي ونظم معلومات الموارد البشرية فيها شبه معدومة أو لا تتجاوز تقديريا 20% من إجمالي عمليات الموارد البشرية، من خلال استخدام بعض التطبيقات البسيطة مثل برنامج مايكروسوفت إكسل) إلى المنظمات الإنسانية الدولية (والتي تراوحت نسبة تطبيق التحول الرقمي ونظم معلومات الموارد البشرية فيها تقديريا بين 60 وحتى 80% من إجمالي عمليات الموارد البشرية، من خلال استخدام تطبيقات ونظم معلومات موارد بشرية متخصصة مثل هومير وفيجوال كومبلايانس وأمير روود و إيتش آر تالينت و جريين هاوس وغيرها من المنصات والتطبيقات)

ويرى الباحث كذلك أنه كان هناك اختلاف في نسبة تطبيق التحول الرقمي في المنظمات الإنسانية بين الأعوام الأولى لاستجابة المنظمات الإنسانية للأزمة الإنسانية في سوريا (من عام 2011 وحتى عام 2014) وبين الأعوام اللاحقة التي تلت المرحلة الأولى (من عام 2015 وحتى عام 2020)، حيث زادت معدلات الإقبال على المنظمات الإنسانية من قبل الباحثين عن فرص العمل، وبدأت المجتمعات المحلية والمنظمات الإنسانية التي خرجت من دائرة الخدمات الحكومية العامة مثل شبكات الاتصالات والشابكة تبحث لنفسها عن خدمات بديلة من دول مجاورة للوصول إلى الشابكة، حيث زادت نسب تطبيق التحول الرقمي ونظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية بشكل مضطرد وصولا إلى نسب تطبيق تصل تقديريا إلى 80% من إجمالي عمليات الموارد البشرية وقد تطرقت الدراسة لجديتين اثنتين في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ لم تكن بعض المواضيع المطروحة في هذه الدراسة من البديهيات أو المسلمات، بل احتاجت إلى بحث واستقصاء حقيقي للوصول إلى نتيجة مقاربة للحقيقة والواقع. أما الجدلية الأولى فقد كانت جدلية توفير الوقت من خلال التحول الرقمي واستخدام الحاسوب في تأدية مهام ونشاطات أقسام الموارد البشرية، وأما الجدلية الثانية

فقد كانت جدلية الأمية الحاسوبية أو عدم وجود المهارات الحاسوبية المتقدمة، حيث كان الجواب البديهي يشير إلى حتمية تسريع تنفيذ المهام عند تطبيق التحول الرقمي والحوسبة، ولكن البحث والاستقصاء مع المختصين وذوي الخبرة أعطى منحى آخر، وهو مدى تمكن موظف الموارد البشرية من المهارات الحاسوبية، والتي ستمكنه بدورها من تنفيذ مهام وأعمال قسم الموارد البشرية بسرعة وكفاءة، وبالتالي لا يمكن الحديث عن سرعة تنفيذ المهام والنشاطات الملقاة على عاتق مسؤول الموارد البشرية مالم يكن هذا الأخير متمكنا وضالعا في مهارات استخدام الحاسوب، فالمسألة ليست مسألة تزويد موظفي الموارد البشرية بحواسيب محمولة متعددة النوى أو من الجيل الخامس بنواكر وسرعات ومواصفات فائقة، بل هي مسألة مدى قدرة هؤلاء الموظفين على توظيف إمكانات هذه الحواسيب ذات المواصفات المتقدمة في تحسين وتطوير وتسريع وتيرة العمل، ولا تكفي هنا المهارات المتوسطة، مثل إنشاء مستند أو إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني، بل لابد من توافر مهارات متقدمة ليتمكن موظف الموارد البشرية من ترجمة المهام الموكلة إليه إلى حلول عملية سريعة باستخدام الحاسب، مثل استخدام عمليات دمج المراسلات ولغات البرمجة، وخاصة تلك اللغات التي تطور سمات ووظائف البرامج الحالية، مثل لغة في بي إيه (VBA Visual Basic for Applications)، وهي لغة برمجة قابلة للدمج في تطبيقات أو برامج مايكروسوفت أوفيس، وتتيح للمطورين تحسين أو تطوير وظائف برامج مايكروسوفت أوفيس. فعلى سبيل المثال، يمكن للمطور أن يضيف رمزا (أو ترميزا) برمجيا معينا على برنامج مايكروسوفت إكسل، ليحصل على تعليمة أو دالة تقوم بتحويل الأرقام المدرجة بالرموز (\$ 1275) إلى كلمات مكتوبة (ألف ومائتان وخمس وسبعون، بالعربية، ومثلها بالإنكليزية)، وهي وظيفة مهمة جدا لكتابة العقود والإيصالات والدفوعات، حيث يحتاج موظف الموارد البشرية إلى كتابة مبلغ الراتب رقما وكتابة، وعند تحضير عدد كبير من العقود، فإن هذه الإضافة التطويرية يمكن أن توفر الكثير من الوقت والجهد على موظف الموارد البشرية.

F. نموذج الدراسة:

ركزت الدراسة على المتغيرات التالية (كل متغير مستقل فرعي يقابله المتغير التابع الفرعي المناظر له):

Dependent Variables	المتغيرات التابعة	Independent Variables	المتغيرات المستقلة
1. أداء أقسام الموارد البشرية	1.1. مدة إنجاز دورة التوظيف	1.1. الاستقطاب الرقمي الإلكتروني	1. التحول الرقمي
1.2. سرعة معالجة واسترجاع البيانات والمعلومات	1.3. سرعة احتساب ساعات العمل المنجزة واقتطاع الإجازات والتأخيرات	1.2. التخزين السحابي	1.3. إدارة الدوام الرقمية الإلكترونية (جهاز البصمة)
1.4. النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين حول مخرجات عملية تقييم الأداء	1.5. كمية ونوعية التدريبات التي تلقاها الموظفون في العام الواحد	1.4. نظام تقييم الأداء الرقمي الإلكتروني (تطبيقات إدارة المهام)	1.4. نظام تقييم الأداء الرقمي الإلكتروني (تطبيقات إدارة المهام)
		1.5. نظام التدريب والتطوير الرقمي الإلكتروني (المكتبة الإلكترونية)	1.5. نظام التدريب والتطوير الرقمي الإلكتروني (المكتبة الإلكترونية)

وقد تم اختيار هذه المتغيرات بناء على الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث، وكذلك خبرة الباحث العملية والاحترافية في مجال الموارد البشرية خلال فترة عمله الممتدة على مدار عشر سنوات في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في مجال الموارد البشرية تحديداً، حيث تعتبر هذه المتغيرات من المؤشرات الأدائية الأساسية (KPI) في قياس أداء أقسام الموارد البشرية من حيث سرعة تنفيذ دورات التوظيف، أو سرعة تنفيذ دورة حفظ واسترجاع بيانات ومعلومات الموظفين، أو سرعة معالجة الإجازات، أو حجم النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين بسبب مخرجات عمليات تقييم الأداء، أو كمية ونوعية التدريبات التي يتلقاها الموظف في العام الواحد

G. أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف وتوضيح مفهوم التحول الرقمي مع نظرة استشرافية لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة وظائف الموارد البشرية كما هدفت إلى تعريف وتوضيح وتبسيط وتطوير مفهوم أداء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية وهدفت هذه الدراسة إلى:

1. دراسة دور تطبيق التحول الرقمي في تطوير أداء قسم الموارد البشرية

ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- 1.1. دراسة دور تطبيق نظام الاستقطاب الرقمي الإلكتروني في مدة إنجاز دورة التوظيف.
- 1.2. دراسة دور تطبيق نظام التخزين السحابي في معالجة واسترجاع البيانات والمعلومات.
- 1.3. دراسة دور تطبيق نظام الحضور بجهاز البصمة في احتساب ساعات العمل المنجزة.
- 1.4. دراسة دور تطبيق نظام إدارة المهام والأداء المحوسب في تخفيض النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين حول مخرجات عملية تقييم الأداء.
- 1.5. دراسة دور تطبيق نظام التدريب والتطوير المحوسب في كمية ونوعية التدريبات التي تلقاها الموظفون في العام الواحد.

H. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح وتبسيط وتطوير المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة يمكن أن يكون مرجعاً متواضعاً للمهتمين بهذا المجال. كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال التطبيق على موظفي أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، وبالتالي بيان نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالتحول الرقمي ودوره وأثره في أداء أقسام الموارد البشرية، مع نظرة استشرافية لدور تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة وتسريع وظائف الموارد البشرية، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن أن تساعد متخذ القرار في تحسين أداء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة، مع نظرة استشرافية لآفاق وتحديات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تنفيذ بعض مهام ونشاطات أقسام الموارد البشرية

I. فرضيات الدراسة

1) الفرضية الرئيسية للدراسة:

"يؤثر تطبيق التحول الرقمي في أداء أقسام الموارد البشرية" بحثت هذه الدراسة في فرضية تأثير تطبيق التحول الرقمي في أداء أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، بالمقارنة مع الإدارة التقليدية الورقية لوظائف قسم الموارد البشرية مثل إدارة ملفات الموظفين وعمليات الاستقطاب وإدارة تقييم الأداء والتدريب والتطوير

2) الفرضيات الفرعية للدراسة:

وتم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يؤثر تطبيق الاستقطاب الرقمي الإلكتروني في مدة إنجاز دورة التوظيف
- يؤثر تطبيق التخزين السحابي في سرعة معالجة واسترجاع البيانات والمعلومات
- يؤثر تطبيق إدارة الدوام الرقمية الإلكترونية (جهاز البصمة) في سرعة احتساب ساعات العمل المنجزة واقتطاع الإجازات والتأخيرات
- يؤثر تطبيق نظام تقييم الأداء الرقمي الإلكتروني (تطبيقات إدارة المهام) في تخفيض النزاعات بين الرؤساء والمرؤوسين حول مخرجات عملية تقييم الأداء
- يؤثر تطبيق نظام التدريب والتطوير الرقمي الإلكتروني (المكتبة الإلكترونية) في كمية ونوعية التدريبات التي يتلقاها الموظفون في العام الواحد

ل. مجتمع وعينة الدراسة:

تم تنفيذ هذه الدراسة على موظفي الموارد البشرية في بعض المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا

K. حدود الدراسة المكانية والزمانية

أجريت هذه الدراسة على موظفي الموارد البشرية في بعض المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا، في الفترة الممتدة من شباط 2025 وحتى حزيران 2025 عن السنوات الممتدة منذ عام 2011 وحتى عام 2025

L. محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على موظفي أقسام الموارد البشرية في بعض المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا، وهدف هذا الاقتصار على موظفي الموارد البشرية في المنظمات المحلية والدولية إلى سبر وجمع الآراء من المختصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وعليه قد تكون العينة الإحصائية صغيرة كمياً، ولكنها عينة نوعية تخصصية، وتعكس آراء المشاركين فيها التوجهات الحديثة والراهنة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا، خاصة خلال العقد الأخير.

M. التعاريف ومصطلحات الدراسة ذات الصلة:

عرفت زارينا أجلال حيدر وأسماء سهيل الرقمنة أو التحول الرقمي بأنه "استغلال التقنية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات" (زارينا وسهيل، 2025)
عرف فواز الأسمرى نظام معلومات الموارد البشرية بأنه " نظام يُستخدم لتجميع وتخزين معلومات موظفي المؤسسة أو الشركة." (الأسمرى، 2024)

عرف سترايكر الذكاء الاصطناعي بأنه "تقنية تمكن أجهزة الحاسوب والآلات من محاكاة التعلم البشري والفهم وحل المشكلات واتخاذ القرارات والإبداع والاستقلالية." (سترايكر، 2024)
كما عرف موقع أوراكل نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "حل برمجي يعمل على صيانة معلومات الموظفين التفصيلية والسياسات، والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها، ومعالجتها." (أوراكل، 2024)

أما إدارة موقع شركة ساب فقد عرفت نظم معلومات الموارد البشرية بأنها " حل برمجي يساعد الشركات على إدارة وأتمتة عمليات الموارد البشرية الأساسية ودعم مزايا الإدارة والوقت والحضور وكشف الرواتب وغيرها من تدفقات العمل" (ساب، 2024)
وهكذا نرى أن التحول الرقمي هو عبارة عن توظيف مجموعة من البرمجيات والتطبيقات التي تستخدم لتحقيق التحول الرقمي وحوسبة عمل قسم الموارد البشرية بحيث يصبح العمل مدارا ومرتبطا بالحاسوب والشابكة

II. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

A. مقدمة تعريفية عن المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا

يشير الباحث إلى أن المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا هي منظمات غير حكومية تعرف اختصاراً بـ (Non-Governmental Organizations) NGO's، ومنها المنظمات غير الحكومية المحلية LINGO's الناشئة، والتي ظهرت معظمها في سوريا بعد عام 2011، ومنها المنظمات غير الحكومية الدولية INGO's العريقة التي تعمل في المجال الإنساني منذ عشرات السنين. وتنشط هذه المنظمات في المجال الإنساني والإغاثي والاستجابة الطارئة في الدول المنكوبة ومناطق النزاعات، وقد برز دورها بشكل جلي في المناطق التي فقدت الخدمات العامة الأساسية مثل المياه والكهرباء وترحيل النفايات وخدمات المرافق الصحية والاتصالات كما نشطت كذلك خلال السنوات الخمسة عشر الأخيرة بالإضافة للمنظمات الإنسانية المحلية والدولية المنظمات الأممية التي كانت تعمل في العديد من المجالات التنموية والتعليمية والحقوقية أما المنظمات الدولية فقد بدأت معظمها تدخلها في سوريا بالاستجابة للاحتياجات الإنسانية والإغاثية المتنامية منذ عام 2011، وهي تملك باعاً طويلاً يمتد لعشرات السنين في العمل الإنساني منذ أيام الحرب العالمية الأولى والثانية وإبان الحروب الأهلية التي نشبت في بعض الدول الغربية

B. الخدمات التي تقدمها المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا

يرى الباحث أن المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا تقدم خدمات متعددة وفي مجالات متنوعة، من أبرزها:

- قطاع الاستجابة الطارئة (ER) وهو القطاع المسؤول عن تقديم المساعدات العينية العاجلة للنازحين والمنكوبين، وتشمل هذه المساعدات الوجبات الجاهزة للأكل (RTE) والتي لا تحتاج إلى الطهي أو الموقد أو الغاز، والتي تلائم ظروف النزوح المفاجئ، بالإضافة إلى المساعدات العينية غير الغذائية (NFI) مثل البطانيات والخيام والمدافئ والعوازل الحرارية والملابس الشتوية وخزانات المياه المنزلية والأواني المطبخية
- قطاع الأمن الغذائي وسبل العيش (FSL) وهو القطاع المسؤول عن تأمين موارد غذائية ومصادر دخل مستدامة للمجتمعات المحلية من خلال تقديم الدعم المالي والعيني للأسر المستفيدة لتمكينها من الحصول على مورد مستدام من الغذاء أو مصدر دخل مستقر إلى حد ما، من خلال تقديم رؤوس الماشية أو البذار أو الأسمدة أو التمويل المصغر أو متناهي الصغر
- المشاريع التعليمية، والتي تدعم التعليم، سواء التعليم المدرسي أو التعليم الترفيهي (Edutainment) الذي يركز على التعليم الموقفي من خلال النشاطات التعليمية الترفيهية ولعب الأدوار
- مشاريع المياه والصرف الصحي والإصحاح (WASH) ويعنى هذا القطاع بتأمين مياه الشرب من خلال توزيع المياه بالصهاريج في القرى والمناطق النائية والمخيمات أو من خلال بناء خزانات المياه العلوية (أو ما يعرف بالحافوظ) في البلدات والقرى التي تتوفر فيها المياه الجوفية، بالإضافة إلى صيانة وإنشاء شبكات المياه وشبكات الصرف الصحي

- مشاريع الإيواء (Shelter) والتي تعنى بتأمين الخيام للنازحين وترميم البيوت المتضررة جزئياً للمجتمعات المضيفة، وإنارة الطرقات في البلدات والقرى من خلال تزويد أعمدة الإنارة بألواح الطاقة الشمسية والمدخرات التي تخزن الطاقة الكهربائية نهاراً وتغذي المصابيح ليلاً
- مشاريع حماية الطفل والمرأة، والتي تعنى بتقديم المساحات الآمنة للأطفال الذي فقدوا آبائهم في الحروب أو مناطق النزاعات أو النساء اللاتي أمسين بلا معيل أو الأطفال المعنفين والنساء المعنفات
- مشاريع تمكين وتأهيل الشباب، والتي تعنى بتقديم الدورات التدريبية المهنية والمهارية للشباب والشابات لتمكينهم من الانخراط في سوق العمل، وذلك من خلال دورات التعليم المهني ودورات صيانة الجوال والحاسوب والأجهزة الإلكترونية والحياسة والتطريز والنجارة والحدادة وغيرها، حيث تقدم المنظمات الإنسانية دورات تدريبية تأهيلية للشباب، وتزودهم بعد اجتياز الدورات بالمعدات اللازمة لإنشاء الورش أو المحلات المختصة بالصيانة، أو تقدم لهم تمويلاً لإنشاء مشاريع مصغرة أو متناهية الصغر (MF)

C. البنية التنظيمية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا

يشير الباحث إلى أن البنية الهرمية والإدارية في المنظمات الإنسانية تتكون من الكوادر التالية: المدير القطري، ويتبع له رئيس البرامج ورئيس الأنظمة الداعمة مدير البرامج، ويتبع له مدراء البرامج المتنوعة مدير الأنظمة أو العمليات، ويتبع له مدراء الأقسام الداعمة مثل قسم الموارد البشرية والقسم المالي والقسم اللوجستي وقسم المشتريات وقسم الامتثال، والتي تقدم الدعم العملي والتشغيلي للبرامج التي تقوم بتنفيذ المشاريع الإنسانية ومشاريع التدخل والاستجابة الطارئة ويتبع برامجها وقسمها للمدراء منسقون ميدانيون يديرون العمل في الميدان، ويتبعهم مجموعة من المسؤولين والمساعدين وقادة الفرق وأعضاء الفرق ضمن كل فريق ويقود الفريق الميداني عادة مدير المكتب الميداني أو المنسق الميداني، ويعتبر ممثلاً للمدير القطري داخل سوريا

D. الوظائف النمطية في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في

سوريا:

يفيد الباحث بأن أقسام الموارد البشرية تقوم بإدارة الشؤون الإدارية للموظفين من حيث استقطاب واختيار وتوظيف الموظفين، وأرشفة أضيابير الموظفين والدوام والإجازات واحتساب التعويضات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير. ومع بداية التدخل الإنساني للمنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا، وعلى الرغم من توافر الحواسيب المحمولة والطابعات والمساحات، كانت تتم إدارة هذه الوظائف إجمالاً بشكل تقليدي وبالاعتماد على الورق والوثائق الورقية، وذلك بسبب انقطاع شبكات الاتصالات والشابكة وحالات النزوح الداخلي الطارئة وضعف المهارات والخبرات الحاسوبية، ولكن ومع تقدم العمل، وتسارع وتيرة تنفيذ المشاريع الإنسانية، وتزايد رقعة المساحات الجغرافية التي نشطت فيها المنظمات، أصبح لزاماً على أقسام الموارد البشرية البحث عن طرق بديلة لتنفيذ عمليات الموارد البشرية بشكل أسرع وأكثر كفاءة. وقد برزت مجموعة من الوظائف التي كانت قائمة في أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، ومنها:

1) الاستقطاب

i. الاستقطاب التقليدي الورقي

يرى الباحث أن أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية تقوم بتأمين احتياجات المشاريع والبرامج من الموظفين من خلال عمليات الاستقطاب والتوظيف، والتي تمر عادة بالعديد من المراحل، ابتداء بتصميم العمل والوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي، مروراً بالإعلان عن الوظيفة، ومن ثم تلقي طلبات العمل، وترشيح المتقدمين وفقاً لمعايير متعلقة بالمؤهلات والخبرات. وقد كانت أقسام الموارد البشرية في بداية استجابة وتدخّل المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في سوريا تستخدم الأساليب التقليدية الورقية بسبب حداثة العهد بمجال الموارد البشرية، وانقطاع شبكات الاتصالات وخدمات الشبكة، وضعف المهارات التقنية الحاسوبية لموظفي أقسام الموارد البشرية، فقد كانت الإعلانات تنشر على اللوحات الإعلانية في مباني البلديات والمساجد والكنائس والمجالس المحلية، وعلى لوحات الإعلانات المثبتة على جدران المباني التي تشغلها المنظمات. وكان يتحتم على المتقدمين الحضور إلى مكتب المنظمة لمشاهدة الإعلانات، وتقديم سيرهم الذاتية ورقياً وباليد عند وجود شواغر وظيفية. ومع مرور الوقت كانت تتراكم لدى أقسام الموارد البشرية عشرات الآلاف من السير الذاتية الورقية، والتي عادة ما كانت تخزن في أدراج أو صناديق كرتونية، دون أي تصنيف أو تبويب. وهو ما جعل عملية البحث والاسترجاع صعبة جداً ومعقدة ومستهلكة للوقت، وهذا ما فتح الباب على مصراعيه أيضاً للفساد في التوظيف من خلال الوساطة والمحسوبية عبر تقديم السير الذاتية باليد لذوي الحظوة والوساطة لمدراء المنظمات، ليتم توظيفهم لاحقاً على أساس الانتماء المناطقي والقربانية، وليس على أساس المؤهل العلمي والخبرات العملية والمهارات اللغوية والحاسوبية، وهو ما أدى إلى تشكيل بيئات عمل مسمومة تتسم بالتكتلات المنطقية والممارسات غير المهنية القائمة على التمييز والمحاباة والتحيز

ii. الاستقطاب الرقمي الإلكتروني

يستنتج الباحث أنه مع بدء التحول الرقمي والتوجه نحو حوسبة العمل، وتغير أنماط العمل في أقسام الموارد البشرية، ووقوع العديد من مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية في مشاكل مع الباحثين عن فرص العمل، فقد بدأ التحول من الإعلان الورقي على لوحات الإعلانات إلى النشر الإلكتروني على المواقع المتخصصة بفرص العمل مثل موقع ريليف ويب (Reliefweb)، جال باشلا (Gelbasla)، يو إن جوبز (UN Jobs)، جوب دوت إس واي (Job.sy)، أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل فيسبوك أو تيليجرام، ومن ثم البدء بتلقي طلبات العمل عبر منصات مخصصة لهذا الغرض مثل نماذج جوجل (Google Forms)، جوت فورم (Jotform)، نماذج مايكروسوفت (Microsoft Forms)، سيرفاي مانكي (SurveyMonkey)، وكوبو كوليكيت (KoboCollect)، وتتيح هذه النماذج إمكانية ملئ بيانات المتقدمين ضمن قاعدة بيانات يمكن تصديرها إلى ملف إكسل، بحيث يستطيع موظف الموارد البشرية ترشيح المتقدمين بناءً على المؤهلات والخبرات والمهارات من خلال تطبيق الترشيح متعدد الطبقات. كما وفرت المنصات الرقمية هذه إمكانية تصفح (Screening) السير الذاتية للمتقدمين إلكترونياً، دون الحاجة لطباعتها، وهو ما أدى إلى توفير استهلاك الورق، وتقليل المساحة المكانية اللازمة لتخزين السير الذاتية الورقية وتتميز نماذج جوجل (Google Forms) ونماذج مايكروسوفت (Microsoft Forms) وغيرها من النماذج الإلكترونية بإمكانية تعيين الأسئلة الإجبارية (يشار لها بنجمة حمراء في نماذج جوجل ونماذج مايكروسوفت) والأسئلة الاختيارية، كما تتيح هذه النماذج إجبار المتقدم على إدخال البيانات من نوع محدد، مثل بيانات التاريخ، أو الأرقام، أو النصوص، أو البريد الإلكتروني، أو الهاتف مع النداء

الدولي، مع إمكانية إخطار المتقدم بالأخطاء التي تحدث أثناء إدخال البيانات من خلال الرسائل المنبثقة التوثيقية، مثل إدخال تاريخ الميلاد بصيغة خاطئة (DD/MM/YYYY) بدلا من (MM/DD/YYYY) أو العكس، أو إدخال بيانات نصية حيث يجب أن تكون البيانات رقمية أو العكس، أو إدخال عدد غير صحيح من الأرقام ضمن رقم الهاتف. وتبرز الأهمية الكبرى لنماذج جوجل ونماذج مايكروسوفت في أنها تمكن صانع النموذج من طرح أسئلة ذات خيارات متعددة (MCQ's)، نصية أو رقمية، يختار المتقدم بينها مثل اسم المحافظة التي يتحدر منها المتقدم أو المدينة التي يقيم فيها المتقدم حاليا أو مستوى التحصيل العلمي أو الاختصاصات العلمية، وهو ما ينعكس لاحقا في تسهيل عملية الفلترة بعد تصدير البيانات المجمع إلى ملف اكسل حيث يستطيع مسؤول الموارد البشرية أن يقوم بعملية الترشيح متعدد الطبقات من خلال النقر على صنف معين من البيانات دون غيره، مثل ترشيح الجامعيين المتخرجين بدلا من ترشيح الطلاب الجامعيين أو خريجي المعاهد أو حملة الشهادة الثانوية، أو ترشيح من يمتلك خبرة عملية تزيد عن ثلاث سنوات أو أكثر مع إخفاء من لديه خبرة أقل من ثلاث سنوات

كما يرى الباحث أن نماذج جوجل ونماذج مايكروسوفت تتيحان إمكانية إرفاق الملفات النصية أو الملفات الصورية مع النموذج، وتبرز أهمية هذه السمة في إلزام المتقدمين بإرفاق صورة عن الشهادة الدراسية أو صورة عن الهوية أو صورة شخصية مع إرفاق السيرة الذاتية على شكل ملف مايكروسوفت وورد أو ملف بي دي إف (PDF)، وهو ما يتيح لمسؤول الموارد البشرية أن يجري عملية تحقق إضافية بعد تحقيق المرشح للشروط الابتدائية مثل مستوى التحصيل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخبرة، وذلك من خلال التحقق من قيام المتقدم بإرفاق ملف صوري يؤكد حصول المتقدم على الشهادة الدراسية.

ويفيد الباحث بأن نموذج جوجل يقوم بتصدير البيانات التي يملؤها المتقدمون إلى ملف اكسل، حيث تكون بيانات كل متقدم مدرجة على شكل سجلات (Records) أو صفوف (أسطر أفقية)، بينما تكون الأسئلة التي طرحت في النموذج مرتبة على شكل حقول (Fields) لها رؤوس أو عناوين (ضمن أعمدة)، وعادة ما تكون هذه الحقول مسماة بنص السؤال ذاته الذي ورد في النموذج. وعندما يبدأ مسؤول الموارد البشرية بعملية الترشيح يقوم بتطبيق العديد من المعايير مثل مستوى التحصيل العلمي والتخصص ومكان الإقامة وعدد سنوات الخبرة وتوقعات الراتب. وبعد تصفح السير الذاتية والشهادات الدراسية المرفقة، يصبح مسؤول الموارد البشرية قادرا على اقتطاع ومشاركة القائمة المطولة (Longlist) مع مدير البرنامج التقني، والذي سيقوم بدوره بتصفح السير الذاتية من أجل الانتقال إلى القائمة القصيرة (Shortlist) والتي سيعيد بدوره إرسالها إلى مسؤول الموارد البشرية، وذلك للانتقال للمرحلة التالية، وهي مرحلة الاختبارات الكتابية، ومن ثم مرحلة المقابلات، انتهاء بالاختيار المبدئي وتتجلى الفائدة الكبرى من نموذج جوجل عند استلام مسؤول الموارد البشرية للقائمة القصيرة، حيث يتعين على مسؤول الموارد البشرية توجيه دعوات للمرشحين للخضوع لاختبار كتابي، أو توجيه دعوات لحضور المقابلات الشفهية، وهنا تأتي ميزة دمج المراسلات (Mail Merge) في مايكروسوفت وورد. فإذا أراد مسؤول الموارد البشرية إرسال رسالة موحدة لجميع المرشحين دون أن يعرف أحدهم الآخر، تعين على مسؤول الموارد البشرية استخدام صيغة الرسالة المكتومة أو المعمة (BCC) وهي رسالة موحدة مشتركة توجه لعدد من المرشحين معا بشكل متزامن دون أن يرى أحدهم العناوين البريدية للآخرين، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في التراسل عند توجيه دعوات للمرشحين لحضور اختبار كتابي في مكان موحد وبتوقيت موحد

ويرى الباحث أنه إذا أراد مسؤول الموارد البشرية أن يوجه رسالة شخصية الى كل مرشح باسمه، فيمكنه فعل ذلك باستخدام دمج المراسلات، حيث تتيح هذه الخاصية إدماج نص الرسالة من مستند مايكروسوفت وورد مع ملف اكسل يحتوي على العناوين البريدية الإلكترونية للمرشحين بحيث يحصل كل مرشح على رسالة شخصية موجهة له وباسمه، وتبرز أهمية هذه الميزة عند إرسال دعوات المقابلات الشفهية، حيث يتعين على مسؤول الموارد البشرية تحديد وقت لكل مرشح وإرسال رسالة لكل مرشح تخطره بموعد مقابله، وهنا تبرز أهمية ميزة دمج المراسلات والتي تتيح مخاطبة كل مرشح باسمه وإبلاغه عن موعد مقابله على انفراد، مع الحفاظ على خصوصية المرشح دون مشاركة معلوماته التفصيلية مع المرشحين الآخرين و عليه يعتقد الباحث بأنه مع انشغال المتقدمين لفرص العمل في أعمال أخرى أو في الدراسة أو البحث عن فرص عمل أخرى، فقد ينشغل المتقدم عن البريد الإلكتروني الخاص به، وهو ما يحتم على مسؤولي الموارد البشرية إرسال رسائل إخطار إضافية عبر الهاتف المحمول، وهنا تأتي أهمية البرامج التي تقوم بتحويل بيانات الاتصال من ملف الإكسل الذي صدره نموذج جوجل إلى جهات اتصال (Vcards) داخل الهاتف النقال، حيث يقوم مسؤول الموارد البشرية بحفظ الملف الأساسي من إكسل بصيغة قيم مفصولة بالفواصل (CSV)، ويتم تصدير هذا الملف إلى برامج تخصيصية مثل برنامج سامسونج كيز (Samsung Kies) وسمارت سويتش (Smart Switch) أو اكسل تو في كارد (Excel to Vcard)، والذي يقوم بتحويل هذه البيانات إلى جهات اتصال بصيغة في كارد (Vcards)، يتم نقلها إلى الجوال عبر وصلة نقل بيانات بضغط زر واحدة وخلال ثوان، وهو ما يوفر الكثير من الوقت على مسؤول الموارد البشرية، والذي كان يمضيه سابقا من أجل انشاء جهات اتصال داخل الهاتف الجوال من خلال نقل الأرقام كل رقم على حدة وكل مرشح على حدة.

iii. لمحة عن الذكاء الاصطناعي:

يعرف الذكاء الاصطناعي (AI) بأنه تقانة تمكن الحواسيب والآلات من محاكاة التعلم والاستيعاب وحل المشاكل واتخاذ القرارات والإبداع والاستقلالية كما هو لدى البشر (سترايكر وكافلاكو غلو، 2024). وبحسب مقالة عن الذكاء الاصطناعي نشرت على موقع شركة آي بي إم (IBM)، فإن التطبيقات والأجهزة المزودة بتقنية الذكاء الاصطناعي قادرة على "رؤية" الأشياء و"التعرف" عليها، مع فهم اللغات البشرية، والأهم من ذلك هو قدرتها على التعلم من المعلومات والخبرات الجديدة (سترايكر وكافلاكو غلو، 2024).

ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتعلم الآلة، أو التعلم الآلي (ML)، وهو فرع من فروع الذكاء الاصطناعي، يركز على تمكين الحواسيب والآلات من التعلم مثل البشر من خلال التعرض للمعطيات (Data). حيث يستخدم التعلم الآلي اللوغاريتمات لإعطاء تنبؤ أو تصنيف، وذلك من خلال تعريض الآلة للمعطيات والتي إما أن تكون مصنفة (Labeled) أو غير مصنفة (Unlabeled)، حيث تقوم الآلة من خلال اللوغاريتمات بتنميط المعطيات، وصولا للتنبؤ أو التصنيف (سترايكر وكافلاكو غلو، 2024).

ويتشعب عن التعلم الآلي ما يسمى بالتعلم العميق (DL)، حيث يتم تعريض الآلة أو التطبيق لمجموعات معطيات (Datasets) بصيغتها الخام بغض النظر عما إذا كانت مصنفة أو غير مصنفة، حيث يوظف تطبيق الذكاء الاصطناعي اللوغاريتمات لاكتشاف مجموعات من السمات أو الأنماط التي تحدد مجموعات المعطيات وتميزها عن غيرها من مجموعات المعطيات. ويتم ذلك عبر ما يسمى بالشبكات العصبونية الاصطناعية (Artificial Neural Networks) أو اختصارا (ANN)، وهي عبارة عن

طبقات متعددة من العقد التي تشبه العصبونات في الدماغ البشري، وتتكون الطبقات من طبقة مدخلات (Input Layer) وطبقة مخرجات (Output Layer) وبينهما عدد من الطبقات البيئية المخبأة (Hidden Layers)، حيث ترتبط كل عقدة أو عصبون اصطناعي بقيمة عتبية (Threshold) وتثقيل (Weight). عندما تتجاوز قيمة المخرجات من أي عقدة القيمة العتبية، فإن العقدة تتفعل، مرسله المعطيات إلى الطبقة التالية من الشبكة. ويتبع التعلم العميق ثلاث طرائق في التعلم، وهي التعلم الموجه (Supervised learning)، والتعلم غير الموجه (Unsupervised learning)، والتعلم شبه الموجه (Semi-supervised learning).

يعرّف التعلم الموجه، أو التعلم الآلي الموجه، بأنه توظيف مجموعات المعطيات المصنفة لتدريب اللوغاريتمات لتصنيف المعطيات أو التنبؤ بالمخرجات بشكل دقيق، وبالمقابل فإن التعلم غير الموجه يعرف بأنه التعلم الآلي الذي يستخدم اللوغاريتمات في تحليل وتجميع مجموعات المعطيات غير المصنفة، حيث تقوم هذه اللوغاريتمات باكتشاف الأنماط وتصنيفات المعطيات دون تدخل بشري. أما التعلم شبه الموجه فهو يمثل الحالة الوسط بين التعلم الموجه والتعلم غير الموجه، حيث تستخدم فيه مجموعات صغيرة مصنفة من المعطيات لمعاينة وتحليل مجموعات كبيرة من المعطيات غير المصنفة. كما يبرز في هذا الإطار التعلم المعزز (Reinforcement Learning)، وهو نمط من التعلم الآلي يشبه التعلم الموجه، ولكن اللوغاريتمات تتعلم بمبدأ الخطأ والصواب والتعزيز أو الإثابة عند الوصول للصواب (سترايكر وكافلاكأوغلو، 2024).

وهناك نوعان من الشبكات العصبونية المستخدمة في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، النوع الأول هو الشبكات العصبونية التلافيفية (Convolutional Neural Networks CNNs)، حيث تقوم هذه الشبكات العصبونية بتحليل مجموعات المعطيات والصور والتسجيلات المرئية لاكتشاف الأنماط وتقديم التنبؤات، أما النوع الثاني فهو الشبكات العصبونية التعارضية التوليدية (Generative Adversarial Networks GANs)، وهو ما يعرف اختصاراً بالذكاء الصناعي التوليدي (GenAI)، حيث تقوم هذه الشبكات بتوليد نصوص وصور وتسجيلات مرئية جديدة لم تكن موجودة عند تقديم مجموعات المعطيات أو المدخلات للشبكة، وذلك استجابة للأوامر (Commands) المقدمة من البشر، ودون تدخل أو توجيه بشري عند توليد المحتوى الجديد (سترايكر وكافلاكأوغلو، 2024).

iv. آفاق تطوير الاستقطاب باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي
لقد غير الذكاء الاصطناعي في الآونة الأخيرة منظور المدراء إلى إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، فلأول مرة في تاريخ البشرية المعاصر، لم يعد الحاسوب مجرد أداة لتسهيل وتسريع العمل وتخزين وتصفح السير الذاتية وترشيح المتقدمين من قبل مسؤول الموارد البشرية وفقاً لمعايير وروايز محددة يتم تطبيقها لاستخلاص القائمة المطولة أو القائمة القصيرة، بل أصبح الحاسوب، من خلال تطبيقات الذكاء الصناعي والشبكات العصبونية والتعلم الآلي، شريكاً للإنسان، وربما بديلاً عنه، ويحل محله في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ومنها قرارات الاستقطاب والاختيار المبدئي (سترايكر وكافلاكأوغلو، 2024). إذ تشير الأبحاث الحالية في مجال الذكاء الاصطناعي إلى أنه أصبح بالإمكان أن تقوم برامج الذكاء الاصطناعي بعمليات مسح لطلبات العمل المقدمة من قبل المتقدمين، وتصفح السير الذاتية، وفقاً لمعايير يحددها المدير، أو وفقاً لمعايير تحددها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، بحكم كونها تطبيقات متعلمة، ومن ثم تقدم هذه التطبيقات قوائم مختصرة للمدير للنظر فيها، وهكذا تحقق هذه التطبيقات ميزة مضافة في توفير الوقت من خلال تصفح ومسح مئات وربما آلاف المتقدمين، لاستخلاص قائمة مختصرة تحتوي

على بضع عشرات من السير الذاتية المتميزة، أو المطابقة للمعايير المعطاة (سترايكر وكافلاكو غلو، 2024).

يعتقد الباحث بأن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمليات الاستقطاب، سي طرح قضايا مهنية وأخلاقية وقانونية عظيمة. فبينما ستقدم هذه التطبيقات ميزات وإيجابيات عديدة مثل الحيادية وعدم التحيز والمهنية وانتفاء الوساطة والمحسوبية، ستكون سلوكيات هذه التطبيقات غير قابلة للتنبؤ، فهي تطبيقات متعلمة، أي أنها ماتزال في طور الاكتساب والمراكمة المعرفية، وتتلقى مدخلاتها بشكل رئيسي من المحتوى الإلكتروني المتواجد على الشبكة، وهذا يعني أنها قد تكون أيضا عرضة لمشاكل التنميط (Stereotyping) المنتشرة على الشبكة، وخاصة في السياقات الدولية أو السياقات متداخلة الجنسيات أو متعددة الثقافات. وهنا يبرز التساؤل الأكبر: هل ستكون هذه التطبيقات قادرة على القيام بأعمال تتعدى تصفح طلبات العمل ومسح السير الذاتية، إلى أعمال تحتاج قدرات وذكاءات بشرية متقدمة، مثل إجراء المقابلات؟ وهل ستكون هذه التطبيقات قادرة على قياس الجوانب التواصلية والانفعالات الوجدانية والعاطفية لدى المرشحين؟ هل ستكون هذه البرامج قادرة على التعاطف مع الحالات الإنسانية أو التقدير أو التفهم أو الإحساس بالمشاعر؟

وعليه يجادل الباحث، على سبيل المثال، إذا دخلت سيدة في الأشهر الأخيرة من الحمل غرفة المقابلات لإجراء مقابلة، وكانت لدى تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستخدمة في إجراء المقابلات معطيات بأن مدة المشروع قصيرة ولا تتجاوز الستة أشهر، وبالتالي لا تحتمل هذه المدة أخذ الموظفة لإجازة أمومة لمدة ثلاثة أشهر بعد توظيفها، وكانت السيدة بحاجة ماسة لفرصة العمل، هل ستكون تطبيقات الذكاء الاصطناعي قادرة على إجراء "محاكمة أخلاقية" أو "مفاضلة إنسانية"، إن صح التعبير، لاتخاذ قرار بالتوظيف أو الإقصاء من عملية التوظيف؟ وماذا ستكون التبعات القانونية في حال قررت السيدة رفع دعوى قضائية لمحاكمة الشركة أو المؤسسة الطالبة للوظيفة بتهمة التمييز العنصري على أساس حالة الأمومة؟ هل ستكون قادرين على "محاكمة" تطبيقات الذكاء الاصطناعي قضائياً؟ وإذا طلبنا من تطبيقات الذكاء الاصطناعي اختيار مرشح للعمل كسائق لتوصيل الطلبات، أو سائق سيارة أجرة، أو سائق شاحنة، هل ستكون تطبيقات الذكاء الاصطناعي قادرة على تخطي التنميط المسبق عن مهارات قيادة النساء أو الآسيويين، أو الهنود مثلاً، للسيارات، خاصة إذا علمنا أنه هناك الكثير من التعليقات والمقاطع المرئية المنتشرة على الشبكة والتي تنتم على قيادة النساء أو الآسيويين أو الهنود للسيارات؟

وعليه يستنتج الباحث أن السنوات القليلة القادمة ستكون حافلة بالتفاعلات القانونية والأخلاقية والمواقفية بين الإنسان، بمنظومته الأخلاقية والفكرية والثقافية، من ناحية، والذكاء الاصطناعي، في تطوره وتقدمه ومقدرته المتفجرة في التعلم المستمر والتراكمي، من ناحية أخرى!

(2) أرشفة المجلدات الوظيفية للموظفين

i. الأرشفة التقليدية الورقية

يفيد الباحث بأنه مع بداية التدخل الإنساني للمنظمات الإنسانية العاملة في سوريا عام 2011، كانت عملية أرشفة أضياب الموظفين تتم بطرق تقليدية باستخدام المجلدات والأضياب الورقية، والخزائن الخشبية أو المعدنية، وبذلك برزت مجموعة من التحديات أمام الإدارة، فبالإضافة إلى شغل الخزائن المستخدمة لحفظ الأضياب حيزاً كبيراً في الغرف الإدارية، عانى الموظفون من صعوبة البحث والاسترجاع السريع عند معالجة مناقلات ومعاملات الموظفين، وذلك بسبب ضخامة الملفات والوثائق وتوزعها على أعوام متعددة وأقسام مختلفة، وهو ما سبب هدراً للوقت والموارد، بالإضافة إلى التكاليف

الهائلة المترتبة على توريد الاحتياجات الفيزيائية لتخزين وحفظ الأضابير والمجلدات الوظيفية، من الورق والخزائن والأضابير والمصنفات وغيرها

ii. التخزين السحابي (الأرشفة الرقمية الإلكترونية)

يشير الباحث بأنه مع تفاقم مشكلة تخزين الملفات والأضابير ورقيا، بدأ التحول الرقمي من خلال اعتماد تطبيقات التخزين السحابي، مثل جوجل درايف (Google Drive)، ون درايف (OneDrive)، دروب بوكس (Dropbox)، وغيرها من تطبيقات التخزين السحابي. وعلى الرغم من الوقت الذي يحتاجه الموظف لمسح الملفات وتسميتها وتخزينها في البداية، فقد وفرت هذه التطبيقات إمكانية تخزين الملفات الوظيفية غير المتكررة (Non-Recurent) مثل الهويات الشخصية والثبوتيات والشهادات الدراسية والشهادات التدريبية وجهات الاتصال في حالات الطوارئ، مع إمكانية البحث السريع والبحث المتقدم (Advanced Search) باستخدام معاملات بول (Boolean Operators) والمعالجة السريعة والاسترجاع السريع (Fast Retrieval)، وذلك من خلال تعيين رقم وظيفي فريد لكل موظف وربط المجلد الوظيفي بهذا الرقم، بدلا من البحث عن الأسماء التي قد تتشابه أو تتطابق في بعض الأحيان، كما سمحت هذه البرامج بتخزين الملفات المتكررة (Recurrent) والتي تتراكم في المجلد الوظيفي للموظف مع مرور الوقت والتقدم، مثل الإجازات العادية والإجازات المرضية وقوائم الرواتب وجداول الدوام بطريقة ترميز تشبه صيغة التاريخ، كأن نسمي ملف إجازة عادية مدفوعة الأجر باسم 20250715-111-PAL، بمعنى إجازة عادية مدفوعة الأجر للموظف رقم 111 بتاريخ 15 حزيران من عام 2025، ولنا أن نرى كيف تتيح طرق التسمية هذه إمكانية تسمية الكثير من الملفات بأسماء فريدة يصعب أو يستحيل تكرارها في المدى المنظور. وقد حققت هذه التطبيقات فرصة التخلص من الحاجة لتكديس أكوام الورق، واقتناء الخزائن الخشبية والمعدنية الثقيلة

يفيد الباحث بأن العمل الإنساني في مناطق النزاعات يعتبر عملا محفوفا بالمخاطر، وكثيرا ما يتعرض العاملون في المجال الإنساني للمضايقة أو التهديد أو الاعتقال أو الاختطاف للمطالبة بدية. إلا أن الاتفاقيات والأعراف الدولية تطالب الجهات المتنازعة بضمان سلامة طواقم العاملين في المنظمات الإنسانية والفرق الطبية. وبالمقابل تلتزم المنظمات بمواثيق العمل الإنساني وقواعده كالحداية وعدم الانحياز، وقد حرصت المنظمات الإنسانية العاملة في سوريا على استخدام سترات عمل خاصة تحمل شعاراتها. علاوة على ذلك، كان العاملون في المنظمات الإنسانية يحملون بطاقات تعريفية تسهل عليهم التنقل بين المكاتب ومواقع العمل الميدانية من خلال إبرازها عند الحواجز العسكرية ونقاط التفطيش. وقد كان تصميم هذه البطاقات يمثل تحديا كبيرا لموظفي الموارد البشرية، خاصة مع الأعداد الكبيرة للموظفين. إذ يحتاج موظف الموارد البشرية لمجموعة من البيانات لتصميم بطاقة تعريفية لموظف واحد، تشمل الاسم، واسم الأب والأم، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل، وزمرة الدم في حال وقوع حادث، بالإضافة إلى المنصب الوظيفي والصورة الشخصية للموظف وشعار المنظمة، مع رقم هاتف للتواصل مع إدارة المنظمة في حال وقوع حادث، أو في حال فقدان البطاقة.

يؤكد الباحث أن تصميم بطاقة واحدة وبشكل يدوي كان أمرا بسيطا، ولكن التحدي كان يبرز عندما كانت الإدارات تطلب من موظف الموارد البشرية تصميم أربعمائة أو خمسمائة بطاقة دفعة واحدة. وهنا كانت تتضح أهمية رقمنة وحوسبة العمل. إذ تتيح ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت بابلشر (MS Publisher) إمكانية تصميم مئات البطاقات بضغطة زر، من خلال دمج بيانات الموظفين من ملف إكسل يحتوي البيانات المطلوبة، مع قالب البطاقة التعريفية في برنامج بابلشر. أما الصور الشخصية فيتم إدراجها كمسار ضمن خلايا حقلية في إكسل، حيث يتم تسمية ملفات الصور

الشخصية للموظفين بالرقم التعريفي الخاص بالموظف، ليتم ربطها باسم كل موظف على حدة. وبعد تصدير البطاقات إلى ملف واحد، يتم تصدير الملف إلى طابعة متخصصة بطباعة البطاقات التعريفية البلاستيكية. وقد وفرت عملية تصميم البطاقات التعريفية الجماعية هذه الكثير من المجهود والوقت مقارنة بالبطاقات المصممة يدويا، أو المصممة حاسوبيا بشكل إفرادي.

(3) إدارة الدوام

i. إدارة الدوام التقليدية الورقية

يفيد الباحث بأنه مع انطلاق عمل وتدخّل المنظمات الإنسانية في سوريا، كانت أقسام الموارد البشرية تتابع دوام الموظفين من خلال سجلات الحضور التقليدية الورقية، والتي يوقعها الموظفون صباحا عند الحضور ومساء عن الانصراف. إلا أن هذه السجلات لم تكن كافية لضبط الموظفين المتسببين الذين يميلون للتأخر أو الانصراف المبكر مع تسجيل توقيت الوصول أو الانصراف بشكل مخالف للحقيقة. وكان يتعين على موظفي قسم الموارد البشرية العودة للسجلات الورقية في نهاية كل شهر لإحصاء حالات التغيب والتأخير للموظفين، وهو ما كان يستنزف وقتهم وإمكاناتهم، خاصة مع انتهاء الشهر واقتراب موعد تسليم الرواتب.

ii. إدارة الدوام الرقمية الإلكترونية (جهاز البصمة)

يرى الباحث أنه بعد انطلاق عمل وتدخّل المنظمات الإنسانية في سوريا، ومع تقدم الوقت، وتراكم الإشكاليات بين مسؤولي أقسام الموارد البشرية والموظفين، وتبادل الاتهامات بالتسبب والتعامل بين الموظفين ومسؤولي الموارد البشرية، بدأ التوجه نحو ضبط الحضور من خلال جهاز الحضور بالبصمة (Fingerprint Attendance Device) وشاع استخدام جهاز زي كيه تيكو (ZKTecho) بين المنظمات الإنسانية، وقد أتاح هذا الجهاز إمكانية تخزين بيانات الموظفين الأساسية مثل الاسم والرقم الوظيفي والقسم والموقع وربطها مع بصمة الإصبع، مع إمكانية ربط بيانات الموظف الواحد بثلاث بصمات مختلفة لثلاثة أصابع مختلفة (خاصة للموظفين الذين يعانون من تآكل البصمات بسبب طبيعة العمل أو الوظائف اللاتي يعانون من تآكل البصمات بسبب استخدام المنظفات المخرشة في المطبخ). وقد أتاحت هذه الأجهزة إمكانية ضبط دوام الموظفين إلكترونيا، من خلال ربطها بالشبكة المحلية أو من خلال تصدير البيانات على شكل ملفات معطيات خام ذات امتداد (DAT) أو ملفات قيم مفصولة بفواصل (CSV) يمكن معالجتها إما باستخدام التطبيقات المرافقة للجهاز والتي تأتي ضمن الحزمة أو الخدمة على شكل تطبيق يمكن تنصيبه من قرص مدمج مرافق للجهاز، أو باستخدام برنامج إكسل، وذلك باستخدام الجدول المحوري (Pivot Table) حيث يتم تصدير بيانات الحضور المخزنة إلى صفحة جديدة، مع قسم يحتوي البيانات الخاصة بالموظفين مثل الاسم والرقم الوظيفي والقسم ومكان العمل، بالإضافة إلى تواريخ الحضور وتوقيت الحضور والانصراف، حيث يمكن الجدول المحوري المستخدم من سحب مجموعات البيانات الخاصة بالموظفين ومن ثم إفلاتها فوق قسم السجلات (الصفوف أو الأسطر) لتكوين قائمة بأسماء الموظفين مع بياناتهم، ومن ثم يتم سحب وإفلات بيانات تواريخ الحضور وتوقيت القدوم والانصراف فوق قسم الحقول (الأعمدة)، مع تحديد طريقة مقاطعة البيانات، حيث يتم طرح توقيت الحضور من توقيت الانصراف، ونحصل بذلك على عدد ساعات العمل لكل موظف، ونحصل في نهاية المطاف على تقارير نهائية عن دوام كل موظف، وأيام التغيب، مع إمكانية مراكمة التأخير واقتطاعه من رصيد الإجازات الساعية للموظف

iii. إدارة الدوام والحضور خلال جائحة كورونا:

يشير الباحث بأن جائحة كورونا شكلت في نهاية عام 2019 وخلال عام 2020 أزمة كبرى للمنظمات والشركات، وفرضت نمطية جديدة للعمل (Work Modality) على الموظفين، حيث أصبح الموظفون مجبرين على الالتزام بالتباعد الاجتماعي وعدم المصافحة، بالإضافة إلى التوقف المؤقت عن استخدام جهاز الحضور بالبصمة، أو استخدام الجهاز مع المعقمات الكحولية. وقد فرض هذا التحول على المنظمات تبني أنماط حضور ودوام لم تكن شائعة جدا من قبل، مثل العمل عن بعد (Remotely) أو العمل من المنزل (WFH). فقد قامت بعض المنظمات بتقسيم كوادرها إلى قسمين، أساسي، وغير أساسي، واقتصر الحضور في المكاتب على الموظفين الأساسيين وبالتناوب وفي أيام مختلفة. وهكذا أصبح الحضور يقاس بمدى بقاء الموظف على تواصل مع إدارته وزملائه ومروسيه، وأصبح التواصل عبر تطبيقات المؤتمرات عن بعد (Teleconferencing) والاجتماعات المرئية مثل زووم (Zoom)، ومايكروسوفت تيمز (Microsoft Teams)، وجوجل مييت (Google Meet)، وسكايب (Skype)، وقد أتاحت هذه التطبيقات إمكانيات متعددة، مثل مشاركة الشاشة مع المتصلين الآخرين، وتقديم العروض التقديمية للمشاركين الآخرين، وفي حال كان المتحدث يتحدث بلغة أجنبية، كان بوسع المشاركين الآخرين تشغيل العناوين السفلية (Captions)، والتي تعتبر تقنية من تقنيات الذكاء الاصطناعي، ألا وهي الإدراك الكلامي (Speech Recognition) كما انتشر في تلك الفترة مفهوم التوقيع الإلكتروني أو الرقمي (Electronic or Digital Signature)، حيث أن معظم الوثائق والاستمارات والإجراءات وطلبات الإجازات وغيرها كانت توقع بتوقيع حية، وتمهر بأختام حية. إلا أن نمطية العمل الجديدة مثل العمل عن بعد والعمل من المنزل فرضت على المنظمات تبني التوقيع الإلكتروني، والذي كان يتم إعداده ضمن برامج استعراض المستندات، مثل برنامج بي دي إف (PDF)، حيث قام الموظفون العاملون في المنظمات الإنسانية بتكوين توقيعهم الرقمية وإدراجها ضمن إعدادات برنامج أدوبي أكروبات بي دي إف ريدر (Adobe Acrobat PDF Reader)، وكان يتم توقيع المستندات بضغط زر، وهو ماساهم في تخفيف استهلاك الأحبار في الطابعات، وتوفير الطاقة، حيث كان يتعين على الموظفين سابقا طباعة المستندات الورقية وتوقيعها بتوقيع حي، ومن ثم مسحها بالمساحة مجددا لإرسالها للمستلمين المعنيين، بينما قدم التوقيع الإلكتروني ميزة إنشاء المستند النصي الإلكتروني في برنامج مايكروسوفت وورد، ومن ثم حفظ الملف بصيغة بي دي إف، ومن ثم توقيعها إلكترونيا دون الحاجة إلى طباعة المستند.

4) إدارة الإجازات

أ. نظام الإجازات الورقي

يفيد الباحث بأنه مع انطلاق العمل في المنظمات الإنسانية في سوريا، كان الموظفون يقدمون طلبات الإجازات العادية المدفوعة الأجر بشكل ورقي للمدراء، وبعد أن يوافق المدير على الإجازة، ويوقعها توقيعاً حياً، يقدمها الموظف إلى قسم الموارد البشرية، ليحفظ بها القسم ورقياً في ملف للإجازات. أما الإجازات المرضية وإجازات الأمومة والأبوة وإجازات الوفاة، فقد كانت تقدم بشكل لاحق بعد أخذ الإجازة، مع إرفاقها بالثبوتيات الداعمة، مثل التقارير الطبية (للإجازات المرضية) وشهادات الميلاد (للإجازات الأمومة والأبوة) وشهادات الوفاة (للإجازة الوفاة). وقد عانى هذا النظام من وجود تراتبية إجرائية مطولة من الوثائق الورقية والتوقيعات والموافقات، وهذا ما سبب هدراً في الموارد والوقت، بالإضافة إلى شغل حيز مكاني كبير لتخزين وتصنيف وتجميع الأوراق. ومع انتهاء كل شهر، كانت تتم معالجة ومتابعة الإجازات بشكل ورقي ويديوي من أجل إجراء المخالصات قبل منح الرواتب، وكانت تبرز المشكلة الأكبر مع نهاية العام، حيث كان يتوجب على مسؤول الموارد البشرية إحصاء الإجازات

التراكمية مع احتساب الرصيد المتبقي من الإجازات غير المأخوذة والتي كانت تصرف بشكل مالي أو يتم تدويرها للعام التالي في حال كان عقد الموظف مستمرا. وهذا ما شكل عبئا كبيرا على موظفي قسم الموارد البشرية، مع أخطاء فادحة في نهاية كل عام، بالإضافة إلى عدد كبير من الشكايات والتظلمات

ii. نظام الإجازات الرقمي الإلكتروني

يؤكد الباحث بأنه مع تفاقم أزمة إدارة الإجازات، بدأ التوجه تدريجيا نحو التحول الرقمي لإدارة الإجازات، فقد أصبح مسؤولو الموارد البشرية يقومون بإحصاء الإجازات التراكمية والأرصدة المتبقية من خلال برنامج اكسل، أو من خلال تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، مثل برنامج هومير (أوميغ Homère)

حيث أصبح بوسع مسؤول الموارد البشرية أن يدخل الإجازات فقط، ويقوم البرنامج ذاتيا باحتساب الإجازات التراكمية، والرصيد المتبقي، سواء من الإجازات العادية مدفوعة الأجر، أو الإجازات المرضية. أما الملفات الداعمة فقد أصبح بالإمكان تخزينها إلكترونيا من خلال برامج التخزين السحابي مثل جوجل درايف أو تطبيق ون درايف أو تطبيق دروب بوكس، وذلك في مجلد خاص بالإجازات ضمن المجلد الوظيفي لكل موظف

5) إدارة الرواتب والتعويضات

i. نظام الرواتب والتعويضات التقليدي الورقي

يشير الباحث إلى أن نظام الإجازات في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية يخضع لنظام التدقيق المالي للمانحين الدوليين. وعليه فإنه يتوجب على مسؤول الموارد البشرية أن يقدم عن كل موظف، وفي كل شهر، ورقة كشف الدوام (Timesheet)، والتي توضح أيام العمل المعمولة من قبل الموظف، وأيام الإجازات المأخوذة، بالإضافة للعطل الرسمية، وكذلك الوثائق الداعمة للإجازات مثل التقارير الطبية أو شهادات الميلاد، أو شهادات الوفاة، بالإضافة إلى الهوية الشخصية، مع تصريح إجلاء من لوائح الإرهاب (ATC)، حيث تحظر الدول الداعمة والمنظمات المانحة على المنظمات تقديم إي تمويل لأشخاص مدرجين على لوائح الإرهاب الصادرة عن مجلس الأمن الدولي. إن تحضير هذه الأوراق والثبوتيات كان يشكل عبئا كبيرا على مسؤولي الموارد البشرية، وكذلك على المسؤولين الماليين الذين يتعاونون مع مسؤولي الموارد البشرية لإتمام عمليات التقييض. إضافة إلى ذلك، كان مسؤولو الموارد البشرية مجبرين على احتساب الأقدمية بشكل يدوي لكل موظف، حيث تمنح العديد من المنظمات الإنسانية زيادة سنوية بناء على الأقدمية (Seniority Increase) تتراوح نسبتها بين 3 إلى 5 بالمائة من الراتب الأساسي، وتمنح على شكل زيادة راتبية وبشكل شهري، وغالبا ما كان ينسى مسؤولو الموارد البشرية تاريخ استحقاق الأقدمية لكل موظف، وهو ما نجم عنه حالات كثيرة من الشكايات والتظلمات. علاوة على ذلك، تمنح المنظمات الإنسانية تعويضات عائلية للموظفين المتزوجين عن أزواجهم وعن كل طفل من أطفالهم، بالإضافة إلى التعويضات الممنوحة لقاء أذونات السفر لتنفيذ المهام أو حضور التدريبات. كل ذلك شكل أيضا عبئا كبيرا على مسؤولي الموارد البشرية من ناحية احتساب الراتب الصافي بعد إضافة الزيادات المستحقة واقتطاع الخصومات المفروضة.

ii. نظام الرواتب والتعويضات الرقمي الإلكتروني

يستنتج الباحث بأنه مع تفاقم مشكلة احتساب الرواتب الصافية المستحقة لكل موظف، وضرورة التمييز بين الموظفين المؤقتين المحملين ماليا على المشاريع والموظفين الدائمين (Core staff) كان لا بد من إيجاد وسائل جديدة لمعالجة الرواتب، وهنا بدأ التحول الرقمي من خلال اعتماد ملفات كشوف الرواتب (Payroll) الإلكترونية، والتي تعالج باستخدام برنامج اكسل، حيث يتيح برنامج اكسل احتساب تاريخ

استحقاق الأقدمية من خلال استخدام دالات الزمن، مع إمكانية تظليل الخلايا التي تزيد قيمتها عن قيمة معينة باستخدام التنسيق الشرطي (Conditional Formatting)، أو تعالج باستخدام تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية مثل تطبيق هومير أو أوميغ (Homère) أو تطبيق سيج (Sage HRM Software)، حيث أصبح بوسع مسؤول الموارد البشرية أن يدخل فقط البيانات الأساسية لكل موظف، مثل الرقم التعريفي (PIN) والاسم والقسم وموقع العمل وتاريخ الالتحاق بالمنظمة، ومع ربط التطبيق بجهاز الحضور بالبصمة، مع عدد المعالين (Dependents) وأعمارهم، ويقوم التطبيق باحتساب كل ما يتعلق بالراتب الأساسي والراتب الصافي، مع احتساب التعويضات وزيادة الأقدمية

6) تقييم الأداء

i. نظام تقييم الأداء التقليدي

يفيد الباحث بأن تقييم أداء العاملين في المنظمات الإنسانية يتم بشكل دوري، إما بشكل نصف كل ستة أشهر أو بشكل سنوي، أو مع نهاية المشاريع في حال كانت المشاريع قصيرة الأمد. وكانت عملية تقييم الأداء مع انطلاق العمل في المنظمات الإنسانية في سوريا عملية عشوائية واعتباطية لا تحكمها القواعد، وقد عانى الكثير من المرؤوسين من تعسفية المدراء في تقييم الأداء بالإضافة إلى الكيفية والمناطقية والمحابة والتعامل والمحسوبية. وكان تقييم الأداء يتم بطريقة تقليدية ورقية، حيث يقوم المدير بكتابة تقييمه للمرؤوس ويطلب بعدها من المرؤوس التوقيع على تقييم الأداء دون وجود أي فرصة للمناقشة أو الاعتراض، حيث كان تقييم الأداء أشبه بسيف مسلط يشهره المدير على رقاب مرؤوسيه. وهو ما دفع بكثير من الموظفين لتقديم الشكايات واعتراضات التظلم إلى قسم الموارد البشرية أو إلى إدارة المنظمة. وكان ذلك أيضا يستنزف وقت مسؤولي الموارد البشرية ويلقي بحمل كبير على عاتقهم من أجل مناقشة الخلافات بين المدراء والمرؤوسين وإجراء التحقيقات مع أفراد الفريق والشهود للتحقق من مدى صحة ودقة آراء المدراء حيال مرؤوسيه

ii. نظام تقييم الأداء الرقمي الإلكتروني (تطبيقات إدارة المهام)

ويرى الباحث أنه مع تضخم العمل وتفاقم الإشكالات بين المدراء ومرؤوسيهم كان لا بد من إيجاد طرائق بديلة لإدارة أداء الموظفين وتقييم أدائهم بطريقة أكثر احترافية وبطريقة تخفف من سيطرة المدراء المطلقة على عملية تقييم الأداء، من خلال إشراك أقسام الموارد البشرية في تقييم جزء من الأداء غير التقني (تقييم الحضور والتغيب والتأخير والامتنال لسياسات المنظمة)، مع مساع حثيثة لتقليل المحسوبية والمناطقية والكيفية في إجراء عملية تقييم الأداء، من خلال التقييم الجمعي (360° Feedback). وكذلك فقد بدأت بعض المنظمات بتوظيف تطبيقات محوسبة لإدارة مهام العمل وإدارة الأداء مثل تطبيق تريلو (Trello) الذي أصبح شائعا جدا بين المنظمات الإنسانية. حيث يتيح هذا التطبيق إمكانية إسناد المهام من قبل المدراء إلى مرؤوسيهم مع توقيت أو "تزمين" المهمة، بحيث يمكن للمدير أن يراقب الوقت الذي استغرقه الموظف في إنجاز المهمة وعندما ينفذ الموظف المهمة يقوم بإعادتها إلى المدير، حيث يرسل البرنامج إخطارا للمدير بانتهاء المرؤوس من تنفيذ المهمة، ويقوم البرنامج أيضا بتسجيل توقيت إنهاء المهمة، كما يقوم البرنامج بإحصاء المهام التي ينفذها الموظف في اليوم الواحد، والتي ينفذها في الأسبوع الواحد، والتي ينفذها خلال الشهر الواحد، من أجل إعطاء نسب إحصائية مع واجهات رسومية، وهو ما أدى إلى تغيير منظور المدراء والموظفين إلى مفهوم تقييم الأداء، حيث لم يعد بوسع المدراء استخدام تقييم الأداء كغاية بحد ذاتها أو كسلاح مشهر من قبل المدراء في وجه مرؤوسيهم، وإنما أصبح التقييم وسيلة من أجل تحسين أداء الموظف وقياس مدى إنجازهم لمهامهم واحتساب مكامن ومواطن التقصير والتأخير في إنجاز المهام.

iii. آفاق تطوير تقييم الأداء باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي

واليوم، ومع انتشار تطبيقات الذكاء الاصطناعي، يعتقد الباحث بأنه قد بدأت تظهر آفاق جديدة لعملية الإدارة بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وإدارة الأداء وتقييم الأداء على وجه التحديد. إذ أصبح بالإمكان اليوم الاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتقييم أداء المدراء أو المرؤوسين على حد سواء. إذ تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي تحليل مراسلات الموظفين، وسرعة استجاباتهم للأوامر والتعليمات وتنفيذ المهام ودقة التقارير التي يرسلونها لمدراءهم من حيث المحتوى ومن حيث التركيب اللغوي والدقة اللغوية، ومدى ابتعاد المحتوى عن السرقة الأدبية. علاوة على ذلك أصبح من الممكن تغذية منظومات الذكاء الاصطناعي ومنظومات الشبكات العصبونية التلافيفية بملايين الساعات من التسجيلات المرئية المخزنة في أجهزة التسجيل المرئي (CCTV) التي نراها في أماكن العمل، والتي تسجل سلوكيات الموظفين، والتي يمكن للذكاء الاصطناعي أن يقوم بتحليلها والتعلم منها من خلال تحليل الانفعالات وردود الأفعال ولغة الجسد وأوقات الحضور وأوقات الخروج للاستراحة وأوقات الانصراف والأوقات التي يمضيها الموظف وهو يتحدث إلى زملائه بشكل هادف وفعال لأجل تنفيذ مهام العمل أو لأجل الترتبة وإمضاء الوقت، أو تصرفات الموظف في ساعة الاستراحة، والأوقات التي يمضيها الموظف وهو يستخدم هاتفه الخاص، وتواصله البصري مع الزبائن أو المستفيدين أو العملاء، وبذلك سيكون ممكناً أن يطلب تقييم الأداء من تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وسيكون الذكاء الاصطناعي قادراً على تقييم أداء الموظف من الجوانب التقنية والإدارية والإجرائية والفنية بشيء من الحيادية وعدم التحيز وبعيدا عن الوساطة والمحسوبية والمناطقية، أما الجوانب النفسية والعاطفية والانفعالية والإنسانية فستبقى مفتوحة لمزيد من البحث والتحقيق من خلال العلوم البحثية والتطبيقية والاكتشافات التقنية المستقبلية

(7) التدريب والتطوير

i. نظام التدريب والتطوير التقليدي الحضورى

يشير الباحث إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية يتم من خلال مصادر متعددة منها تقييمات الأداء التي يجريها المدراء بشكل دوري لموظفيهم وكذلك المسار المهني الذي يرسمه المدراء ومدراء الموارد البشرية للموظفين بالإضافة إلى المسار المهني الذي يرسمه الموظف لنفسه من خلال الطموحات والرغبة في الترقى والتطور الوظيفي. لقد عانى الموظفون في المنظمات الإنسانية من إشكالية كبرى فيما يخص التدريب والتطوير، فقد كانت التدريبات مهارية وذات القيمة المضافة والمردودية تقدم لمدراء المنظمات وللطبقة العليا من الموظفين، وخاصة في المكاتب الإدارية، بينما لا يحصل الموظفون في الميدان إلا على التدريبات المتعلقة بالسياسات التنظيمية مثل تدريبات مدونة السلوك وتدريبات سياسة تضارب المصالح، أما المهارات التدريبية العليا مثل تدريبات برامج وتطبيقات الحاسوب المتقدمة مثل باور بي أي وتدريبات دورات اللغات الأجنبية، وتدريبات إدارة الأزمات، وتدريبات التفاوض مع الحكومات والسلطات المحلية، فقد كانت هذه التدريبات حكرًا على المدراء وكبراء الموظفين. والأسوأ من ذلك أنه كان إذا أحس المدراء الفاسدون بأن موظفيهم أو مرؤوسيهم يسعون إلى تطوير أنفسهم أو إذا طالب الموظفون مدراءهم بتلقي تدريبات في مجالات معينة، كان المدراء يتخذون إجراءات انتقامية بحق مرؤوسيهم وذلك من خلال تخفيض درجاتهم في تقييمات الأداء، ومن خلال إشغالهم بالمزيد من الأعمال والمهام الهامشية والضغط عليهم لمنعهم من التفكير في الطموح والترقى وتطوير الذات وتنمية المهارات الذاتية.

ويحتاج الموظفون في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية إلى تنمية وتطوير مهاراتهم في كافة المجالات، وخاصة في المجالات التقنية والحاسوبية واللغوية. وكان يخضع العاملون في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية لدورات تدريبية حضورية بين الفترة والأخرى، ولكن هذه التدريبات لم تكن تكفي احتياجات الموظفين.

ويفيد الباحث بأنه مع تقدم الوقت وازدياد حجم الكادر الوظيفي في المنظمات الإنسانية وتزايد الضغوطات من قبل الموظفين ومن قبل المنظمات المانحة، بدأت بعض المنظمات بالاستجابة لمطالب الموظفين بالحصول على التدريبات النوعية مثل تدريبات برامج الحاسوب والتدريبات المتعلقة بالنشاطات الإنسانية مثل برنامج أو مسار (SPHERE) التدريبي وتدريبات إدارة المشاريع (PMP4Dev or PMP)

وهنا برزت إشكالية أخرى ألا وهي المصاعب والمعوقات المرتبطة بالتدريبات الحضورية التقليدية. إذ تحتاج المنظمة الى تامين مدرب خارجي أو ارسال موظفي المنظمة الى منظمة تدريبية تتوفر فيها القاعات التدريبية، وهذا ما ترتب عليه المزيد من النفقات والمصاريف التي تعجز عنها الميزانيات المخصصة للتدريبات. وحتى عند تأمين التغطية المالية من الميزانية، فقد كانت هناك صعوبات ومعوقات أخرى منها صعوبة التنسيق بين أوقات المتدربين الراغبين بالحضور، حيث أن الموظفين الراغبين بالحضور يتبعون لأقسام مختلفة، وينشغلون بجداول زمنية مختلفة بحسب أقسامهم ومهامهم، وهذا ما أوجد إشكالية في تفرغهم في وقت موحد لحضور التدريبات بشكل متزامن. علاوة على ذلك، برزت التحديات اللوجستية (التحديات المكانية والإمكانية) في تأمين مستلزمات التدريبات من قاعات وأجهزة إسقاط وألواح إسقاط وشاشات ومضخمات الصوت والقرطاسية والضيافة والمقاعد والطاولات وغيرها.

ii. نظام التدريب والتطوير الرقمي الإلكتروني (المكتبة الإلكترونية)

يرى الباحث أنه مع ازدياد الاعتراضات والتظلمات التي كان يقدمها الرؤوسون بسبب الإجحاف في حقهم في مخرجات عمليات التقييم واعتراضهم على عدم حصولهم على التدريبات الكافية خلال فترات العمل السابقة للتقييم، بدأت أقسام الموارد البشرية بتأمين اشتراكات في منصات تدريبية إلكترونية ومكتبات إلكترونية، وأصبح بإمكان الموظفين الاستعانة بها لتطوير مهاراتهم وخاصة في المجالات التي تتعلق بعملهم مثل اللغة الإنجليزية والبرامج الحاسوبية بالإضافة الى البرامج والدورات التقنية المتعلقة بالعمل الإنساني مثل دورات معايير العمل الإنساني (SPHERE) ودورات إدارة المشاريع التنموية (PMP4Dev) ودورات المراقبة والتقييم (MEAL) ودورات إدارة الوقت ودورات إدارة الأزمات (Crisis Management) ودورات مكافحة التذليل ومكافحة الفساد (Anti-Fraud and Anti-Corruption) ودورات الحماية ضد الاستغلال والتحرش الجنسي (PSEA: Protection against Sexual Exploitation and Abuse) ودورات إدارة الوقت والإدارة الاستراتيجية

وهكذا أصبح الموظفون قادرين على تلقي تدريبات نوعية في أوقات فراغهم وحتى خارج أوقات الدوام الرسمي من خلال الولوج الى منصات التدريب الإلكترونية، ولم يعد الموظف مقيدا برغبة أو إرادة مديره في تطوير ذاته، بل أصبح بإمكانه أن يتلقى التدريبات بحسب رغبته وبحسب احتياجاته التدريبية، وبحسب طموحاته ومساره المهني الذي يرسمه لنفسه، لا بل وفتح الباب على مصراعيه للتنافس بين المدراء ومرووسيهم في تلقي التدريبات الإلكترونية وإحراز النقاط في التقدم ونسب الإنجاز، والدرجات التي يحصل عليها المتدرب في نهاية تدريبه بعد إجابته عن الأسئلة التي تطرح عليه في نهاية التدريب

على شكل اختبار لقياس مدى تحصيل المتدرب للمعلومات أو المحتوى التدريبي. ومع تقدم الموظف في المسارات التدريبية، تقدم بعض المنصات التدريبية لهم ميزة المراتب أو الأوسمة، كالوسام البرونزي والفضي والذهبي والألماسي. ومن أكثر المنصات التدريبية التي اشتهرت في مجال العمل الإنساني منصة كورسيرا (Coursera)، بالإضافة إلى منصة إتش آر تالنت (HR Talent)، ومنصة أمبر رود (Amber Road)، ومنصة تيمبو (Tembo).

ويشير الباحث إلى أن هذه المنصات تقدم ميزات إضافية من خلال إمكانية منح المتدرب شهادة تدريبية إلكترونية بعد إنهاء التدريب وتجاوز الاختبار في نهاية التدريب مع إمكانية إعادة فقرات أو جلسات التدريب مرة أو مرتين بحسب رغبة المتدرب، بالإضافة إلى إمكانية إبطاء المسار التدريبي أو تسريعه بحسب حاجة المتدرب وبحسب سرعة تلقيه للمعلومات. إضافة إلى ذلك، تقدم هذه المنصات إمكانية تقديم التدريب بلغات دولية متعددة وخاصة اللغات المعتمدة في الأمم المتحدة ومنها اللغة العربية، إذ لم يعد الموظف مطالباً بإتقان اللغة الإنجليزية للخضوع لتدريب مقدم باللغة الإنجليزية، بل أصبح بإمكانه أن يحضر التدريب باللغة العربية، أو باللغة الإنكليزية مع عناوين سفلية باللغة العربية، كما تتيح مشغلات الوسائط المتعددة إمكانية تبطئ التسجيل المرئي أو الصوتي من أجل استيعاب الحديث باللغة الإنكليزية، مع إمكانية عرض العناوين السفلية باللغة الإنكليزية بالإضافة إلى ذلك، يعتقد الباحث أنه أصبح الخضوع للتدريبات الإلكترونية جزءاً من عملية تقييم الأداء، حيث يتم قياس أداء الموظف من خلال عدد التدريبات التي خضع لها ونسبة التدريبات المطلوبة منه والتي أنجزها خلال فترة عمله السابقة. وتمتاز منصات التدريب الإلكترونية بأنها منصات رقمية، آلية، غير بشرية، أي لا تشوبها الشوائب البشرية مثل التحيز والتعامل والانتقائية في منح التدريبات والوساطة والمحسوبية والمناطقية، فالمنصة التدريبية متاحة للجميع، من عضو الفريق إلى المدير التنفيذي، وهي تقيس تقدم المتدرب ضمن المسار التدريبي بشكل رقمي، وتقيس كفاءته ومدى تحصيله العلمي للمحتوى التدريبي من خلال الاختبارات الموضوعية التي يخضع لها المتدرب بعد إنهاء المسار التدريبي، وكل ذلك يتم بعيداً عن تدخل الإدارة أو تدخل المدير، وبعيداً عن النظرة الذاتية وقصر النظر وفرض الآراء التعسفية من قبل المدراء

III. الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة (الدراسة الميدانية التطبيقية)

A. الحالة المدروسة ومجتمع وعينة الدراسة

تمت الدراسة العملية لدور تطبيق التحول الرقمي في أقسام الموارد البشرية على ما يقارب 150 موظفا في مجال الموارد البشرية في بعض المنظمات الإنسانية المحلية والدولية في شمالي غربي سوريا وفي دمشق، وقد استجاب للاستبيان حوالي 100 موظف، وكان مجتمع العينة يتمثل بموظفي أقسام الموارد البشرية فقط في هذه المنظمات، حيث توجد مجموعات واتسباب تجمع موظفي الموارد البشرية بهدف التشبيك وتسهيل تبادل المعلومات وتسهيل التواصل والسؤال عن المرشحين وتبادل الخبرات. لم يتطرق الباحث في الاستبيان إلى الإحصائيات السكانية أو الاجتماعية للمستبنيين مثل العمر والجنس أو الحالة الاجتماعية نظرا لتقارب الفئات العمرية (شبان وشابات في العشرينات والثلاثينات والأربعينات)، ولعدم وجود الوقت الكافي لتوسيع البحث بهذا الاتجاه، ويمكن أن يكون هذا المنحى مجالا لتوسيع البحث في الأبحاث المستقبلية

B. أدوات جمع البيانات

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة دور التحول الرقمي في تطوير أداء ومهارات الموارد البشرية ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً من خلال استخدام التحليل الكمي عن طريق جمع البيانات وتحليل محتوياتها واختبار فرضيات الدراسة لكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة وتم تفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في حل المشكلة قيد الدراسة وتبسيط الضوء عليها بشكل صحيح.

كما وقد تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات:

المصادر الثانوية: من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة اخترنا مجموعة من المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة، وتتمثل هذه المراجع في المقالات الموثقة على الشائكة بالإضافة إلى الدراسات والرسائل الجامعية السابقة التي استخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة.

المصادر الأولية: تمثلت بالمقابلات مع بعض مسؤولي وخبراء الموارد البشرية في سوريا، ومن خلال تصميم وتطوير استبيان خاص بمتغيرات الدراسة، تم مشاركته مع موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية.

لتنفيذ الدراسة تمت مشاركة نموذج إلكتروني (نموذج جوجل) مع موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية وبعض مؤسسات القطاع الخاص للحصول على البيانات النوعية والوصفية ونظرا لأن طبيعة الأسئلة والإجابات في الاستبيان كانت وصفية (دائما - غالبا / كثيرا - أحيانا - نادرا - إطلاقا / بتاتا)، على غرار مدرج ليكرت (Likert Scale)، وليست كمية، فقد قام الباحث بعملية تكميم (Quantification) للاستجابات، من خلال ربطها بقيم عددية متدرجة من واحد إلى خمسة، بحيث يصبح ممكنا تطبيق الحسابات الإحصائية على الاستجابات، فتم إعطاء القيم العددية للاستجابات بحيث تكون القيمة العددية الأعلى للاستجابة التي تعكس التكرارية الأكبر (Highest Frequency or Recurrence)، والقيمة العددية الأدنى للاستجابة التي تعكس التكرارية الأقل (Lowest Frequency or Recurrence)، وفقا للجدول التالي:

الاستجابة	دائما	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقا / بتاتا
تكميم الاستجابة	5	4	3	2	1

C. المعالجة الإحصائية:

ويبين الجدول التالي الحسابات الإحصائية (المتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، والقيمة الصغرى، والقيمة الأعظمية) للبيانات المقدمة من المستجيبين للاستبيان:

حساب المتوسط الحسابي لقيم الاستجابات لأسئلة الاستبيان

Questions	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Average	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4.6	4.6	4.5	4.5	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	4.4	4.3

حساب الوسيط لقيم الاستجابات لأسئلة الاستبيان

Questions	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Median	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5

حساب الانحراف المعياري لقيم الاستجابات لأسئلة الاستبيان

Questions	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Standard Deviation	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0.6	0.7	0.6	0.6	0.8	1	0.8	0.8	0.9	0.7	0.9

حساب القيم الأصغرية لقيم الاستجابات لأسئلة الاستبيان

Questions	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Min	3	1	2	3	2	1	3	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1

حساب القيم الأعظمية لقيم الاستجابات لأسئلة الاستبيان

Questions	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
Max	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

D. اختبار ثبات الاستبيان (Reliability)

من خلال حساب معامل ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) حصلنا على النتائج المبينة في الجدول أدناه

Items	Cronbach Alpha
All items	0.8977
Q1	0.8947
Q2	0.8954
Q3	0.8943
Q4	0.8935
Q5	0.8936
Q6	0.8893
Q7	0.8943
Q8	0.8937
Q9	0.8927
Q10	0.8942
Q11	0.8981
Q12	0.8944
Q13	0.8916
Q14	0.8879
Q15	0.8931
Q16	0.8912
Q17	0.892
Q18	0.8908
Q19	0.8911
Q20	0.8903

ويظهر من نتائج معامل ثبات الاستبيان أن الاستجابات متسقة ومتقاربة بين المستجيبين للاستبيان، وهو ما يعكس تقاربا في الآراء والأفكار بين موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية

E. نتائج الدراسة

بناء على الدراسة الإحصائية لاستجابات المشاركين في الاستبيان، يمكن القول بأن 68 % من المستبنيين من موظفي قسم الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في سوريا أفادوا بأن التحول الرقمي ساهم عموماً في تسريع تأدية أعمال ونشاطات موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية مقارنة بالعمل الورقي

إذ أفاد 62.1 % من موظفي أقسام الموارد البشرية المستبنيين بأن منصات نماذج جمع البيانات مثل نماذج جوجل ونماذج مايكروسوفت ساهمت دائماً في تسريع ترشيح مسؤول التوظيف للسير الذاتية للمتقدمين باستخدام الفلتر المتقدمة متعددة المعايير أو متعددة الطبقات

كما أفاد 61.2 % من الموظفين في أقسام الموارد البشرية أن التخزين السحابي لأضابير ومجلدات وملفات الموظفين ساهم دائماً في تطوير أداء قسم الموارد البشرية من حيث سرعة المعالجة والبحث والاسترجاع

وأثبتت الدراسة أيضاً أن نسبة 60.2 % من المستبنيين أشادوا بأهمية استخدام جهاز الحضور بالبصمة في إدارة وضبط دوام الموظفين وتسريع الحصول على تقارير الدوام، بدلاً من المعالجة التقليدية باستخدام سجل الحضور الورقي

كما أوضحت الدراسة أن 53.4 من المستبنيين زادت فرصهم كموظفين للحصول على تدريبات مهارية بعد البدء باستخدام منصات التدريب الإلكترونية المفتوحة والمجانية، مقارنة بالتدريبات المكانية الحضورية المأجورة

أما فيما يخص استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، فقد أفاد 51.5 من المستجيبين للاستبيان أن الذكاء الاصطناعي سيكون حيادياً ونزيهاً وبعيداً عن الوساطة والمحسوبية والمناطقية في عملية الترشيح مقارنة بالعنصر البشري المتمثل بمسؤول التوظيف أو مسؤول الموارد البشرية، ويلاحظ هنا انخفاض النسبة إلى حد ما، وهو ما يشير إلى غموض أو عدم يقين لدى مسؤولي الموارد البشرية في المنظمات المحلية والدولية العاملة في سوريا حول دور الذكاء الاصطناعي في إدارة وظائف الموارد البشرية

F. التوصيات والمقترحات

من خلال دراسة وتحليل البيانات المقدمة في الاستبيان، خلصت الدراسة الى أهمية تطبيق التحول الرقمي في تطوير عمل أقسام الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية المحلية والدولية، بينما ما تزال آفاق توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي مفتوحة على مصراعها أمام خبراء ومحترفي إدارة الموارد البشرية. ويمكن أن تعمم هذه التجربة على المؤسسات الأخرى المشابهة، وخاصة مؤسسات القطاع العام، بحيث تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات مستنيرة في إطار التحول الرقمي وحوسبة العمل، والاستعانة بتطبيقات الذكاء الاصطناعي في بعض جوانب العمل في إدارة الموارد البشرية يمكن أن توسع الدراسة مستقبلا لتركز على إمكانيات توظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المراحل الأولى من التوظيف، مثل الترشيح، أو حتى في المراحل المتقدمة مثل إجراء الاختبارات والمقابلات، بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين، والبحث عن الحلول الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية وحل الأزمات المتعلقة بالتوظيف والعمالة والدوران الوظيفي

G. الخاتمة الأدبية

مع التأكيد على أهمية التحول الرقمي وحوسبة العمل في أقسام الموارد البشرية، واتساع الآفاق المستقبلية لتطبيق تقنية الذكاء الاصطناعي في إدارة وظائف الموارد البشرية، لا يمكن إلا التأكيد قبل كل شيء على أهمية المنظومة القيمية والأخلاقية لدى مسؤول الموارد البشرية، فلا الذكاء الاصطناعي سيجدي نفعاً أمام "الغباء البشري"، ولا التعلم الآلي سينفع أمام "التجاهل البشري" المتشبه بالوساطة والمحسوبية في التوظيف، فالأمم لا تبنى بالوساطة والمحسوبية والمحاباة، وإنما تبنى بالعدل والمساواة وتكافؤ الفرص وانتقاء الموظف الأكفأ بناء على المؤهلات والخبرات والمهارات!!!

IV. المراجع والملحقات

A. المراجع العربية

العتيبي، خالد بن مرزوق قويد القثامي. (2012). الموائمة بين تقنية المعلومات ونظم إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). موقع المنظومة. استرجعت المقالة بتاريخ 10 شباط 2025 من

<https://search.mandumah.com/Record/622217>

الردايدة، أحمد توفيق. (2020). أثر نظم المعلومات الإدارية وكفاءتها على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الموظفين في جامعة مؤتة الأردن. موقع معرفة. استرجعت المقالة بتاريخ 10 شباط 2025 من <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1280072>

عبد العال، منى طلعت حسن. (2022). أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنميتهما ارت أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة. المجلد 22. العدد 3. استرجعت المقالة بتاريخ 10 شباط 2025 من

https://jaauth.journals.ekb.eg/article_249951_4a931cf3680bf8d712e9d7aeca405524.pdf

أوراكل. (2024). ما المقصود بـ HRIS. موقع أوراكل مصر. استرجعت المقالة بتاريخ 15 شباط 2025 من <https://www.oracle.com/eg-ar/human-capital-/management/what-is-hris>

ساب، شركة. (2024). نظرة عامة على نظام معلومات الموارد البشرية. موقع شركة ساب. استرجعت المقالة بتاريخ 15 شباط 2025 من <https://www.sap.com/mena-ar/products/hcm/employee-central-hris/what-is-hris.html>

الأسمرى، فواز. (2024). ما هو نظام معلومات الموارد البشرية HRIS. موقع النادي السعودي لرأس المال البشري. استرجعت المقالة بتاريخ 15 شباط 2025 من <https://saudihcc.org/what-is-the-hris>

References:

Stryker, C. & Kavlakoglu, E. (9 August 2024). What Is Artificial Intelligence (AI). Retrieved from the IBM website on 15 February 2025 from <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>

Vallet-Bellmunt, Teresa. (August 29, 2024). Firms' Digital Transformation And E-Human Resource Management: A Qualitative Approach. Retrieved from the TEC Empresarial journal website, vol. 18, no. 3, on 15 February 2025 from <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v18n3/1659-3359-tec-18-03-103.pdf>

Zarina, Haider, A., Suhail, A. (04 April 2025). Digital Transformation in Human Resource Management: A Case Study of Haier Group and Its Strategic Implications for Businesses. International Journal of Current Science Research and Review. Retrieved from the International Journal of Current Science Research and Review website on 20 April, 2025, from <https://ijcsrr.org/wp-content/uploads/2025/04/07-0704-2025.pdf>

C. الملحقات (1) نموذج الاستبيان

تضمن الاستبيان الأسئلة التالية:

- (1) هل ساهم التحول الرقمي والبرامج الحاسوبية المختلفة عموماً في تسريع تأدية أعمال ونشاطات موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية مقارنة بالعمل الورقي؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (2) هل تعتقد أن الاكتفاء بلصق إعلانات الشواغر الوظيفية في المنظمات الإنسانية على لوحات الإعلانات في مكاتب المنظمات والبلديات والمجالس المحلية ساهم في خلق مشكلة التكتلات المناطقية والوساطة والمحسوبة في المنظمات؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (3) هل ساهمت حوسبة عملية الاستقطاب ومنصات التوظيف الإلكترونية (ريليف ويب، يو إن جوبز، جال باشلا، جوب دوت إس واي، مجموعات تيليجرام، وصفحات فيسبوك) في تحقيق وصول أوسع للباحثين عن فرص العمل التي كانت تعلنها المنظمات الإنسانية مقارنة بلصق الإعلانات ورقياً في المكاتب والمجالس المحلية والبلديات؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (4) هل ساهمت منصات نماذج جمع البيانات مثل جوجل فورمز ومايكروسوفت فورمز في تسريع استقبال طلبات الباحثين عن فرص العمل مقارنة بالتقديم الورقي؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (5) هل ساهمت منصات نماذج جمع البيانات مثل جوجل فورمز ومايكروسوفت فورمز في تسريع ترشيح مسؤول التوظيف للسيرة الذاتية للمتقدمين باستخدام الفاترة المتقدمة متعددة المعايير أو متعددة الطبقات؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (6) هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت وورد الوقت في توجيه رسائل دعوة للمرشحين للمقابلات مقارنة بكتابة وتوجيه رسالة منفردة لكل مرشح على حدة؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (7) هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت وورد الوقت في إعداد عقود الموظفين بأعداد كبيرة وبشكل جماعي مقارنة بتحضير عقود منفردة لكل موظف على حدة؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------
- (8) هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت بابلشر الوقت في إعداد البطاقات التعريفية للموظفين بأعداد كبيرة وبشكل جماعي مقارنة بتحضير بطاقة تعريفية منفردة لكل موظف على حدة؟

دائماً	غالبا / كثيرا	أحيانا	نادرا	إطلاقاً / بتاتا
--------	---------------	--------	-------	-----------------

9 هل وفرت ميزة تحويل أرقام هواتف المرشحين من ملف إكسل مخزن على الحاسوب إلى جهات اتصال يمكن تصديرها للهاتف الجوال الوقت مقارنة بنقل وتخزين أرقام الهاتف الخاصة بالمرشحين كل رقم على حدة؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

10 هل وفرت برامج التخزين السحابي مثل جوجل درايف و ون درايف ودروب بوكس الوقت عند استرجاع ملفات الموظفين مقارنة بالبحث اليدوي بين الأضابير والمجلدات الورقية؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

11 هل تعتقد أن مجرد تزويد موظفي الموارد البشرية بحواسيب متطورة لم يكن وحده كافيا لتسريع عملهم بل كان يجب أن يكون التزويد بالحواسيب مصحوبا بالتدريبات اللازمة لاستخدام البرامج الحاسوبية؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

12 هل وفر جهاز الحضور بالبصمة الوقت في معالجة واحتساب ساعات حضور الموظفين مقارنة بسجلات الحضور الورقية؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

13 هل وفرت منتبعات أو متعقبات الإجازات الوقت في تعقب وتتبع واحتساب أرصدة الإجازات للموظفين مقارنة بسجلات الإجازات الورقية؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

14 هل تعتقد أن استخدام برامج إدارة المهام وبرامج تعقب إنجاز المهام مثل برنامج تريللو ساهم في إعطاء تقييم أداء أكثر إنصافا للمرؤوسين، مقارنة بتقييم الأداء المبني كليا على آراء المدراء؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

15 هل تعتقد أن التدريبات المفيدة والمسارات التدريبية المهارية كانت حكرا على كبراء الموظفين والإداريين في المنظمات، بينما كانت تدريبات السياسات والسلوكيات وأخلاقيات العمل متاحة لعموم الموظفين؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

16 هل وفرت منصات التدريب الإلكتروني مثل كورسيرا فرصا متكافئة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء لتطوير الذات والحصول على كافة المسارات التدريبية، بدلا من انتظار المدير للسماح للمرؤوس بتلقي تدريبات حضورية محددة؟

دائما غالبا / كثيرا أحيانا نادرا إطلاقا / بتاتا

17 هل زادت فرصك كموظف للحصول على تدريبات مهارية بعد البدء باستخدام منصات التدريب الإلكترونية المفتوحة والمجانية، مقارنة بالتدريبات المكانية الحضورية المأجورة؟

دائما / غالبا / كثيرا / أحيانا / نادرا / إطلاقا / بتاتا

18) هل تعتقد أن الذكاء الاصطناعي قادر على القيام بمسح وتصفح طلبات العمل وترشيح المتقدمين لقائمة قصيرة؟

دائما / غالبا / كثيرا / أحيانا / نادرا / إطلاقا / بتاتا

19) هل تعتقد أن الذكاء الاصطناعي سيكون حياديا ونزيها وبعيدا عن الوساطة والمحسوبية والمناطقية في عملية الترشيح مقارنة بالعنصر البشري المتمثل بمسؤول التوظيف أو مسؤول الموارد البشرية؟

دائما / غالبا / كثيرا / أحيانا / نادرا / إطلاقا / بتاتا

20) هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين سيساهم في جعل مخرجات عملية تقييم الأداء أكثر عدالة وإنصافا، مقارنة بتقييم أداء المدراء الذي قد يتسم بالتحامل أو المحاباة أو التحيز على أساس مناطقي؟

دائما / غالبا / كثيرا / أحيانا / نادرا / إطلاقا / بتاتا

(2) استجابات المشاركين ممثلة تكميما

Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	2	3	4	4	3	4	4	3	2	4	2	3	4	3	4	4	2	4
4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4
4	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	4
5	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	2	3	4	5
4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4
3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	3	3	5	4	4	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	3
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	3	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	2	2	3
5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	1	2	1	5	3
5	4	5	4	5	3	4	3	2	5	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	3	3	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	1	4	4	5	5	5	4	3	4	5	3	4	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	3	1	3	5	1	4	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	1	3	4	4	4	4
5	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3
5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	4	5	3
5	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	3	4	3
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	2	3	2	5	4	3	3	3	2
4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	3	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5

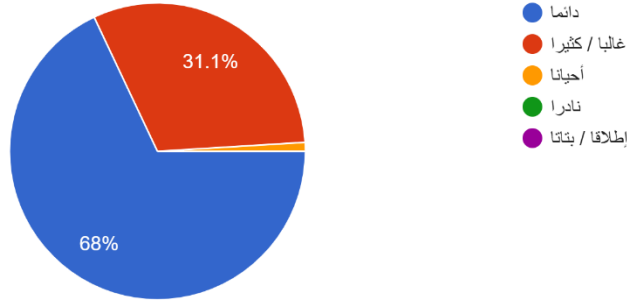
5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	5	4	5	3	3	4	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5
4	5	3	4	2	1	4	1	1	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4
5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4
5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5
4	1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3
4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	4
4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	3	1
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	5	4	5	4	2
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	3	4	3	4	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	2	1	2	4	3
5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5
4	2	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5

5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5

3) استجابات الاستبيان ممثلة بالرسوميات أو المخططات وتبين المخططات الدائرية التالية نسب توزيع الإجابات تخطيطيا أو بشكل رسومي

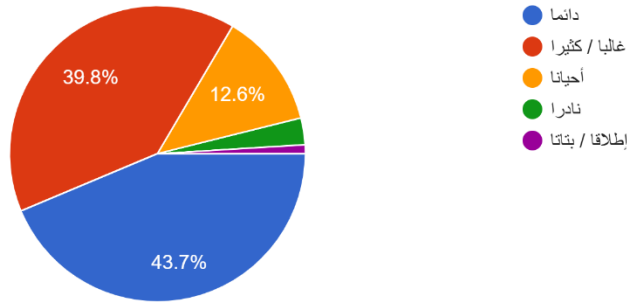
1. هل ساهم التحول الرقمي والبرامج الحاسوبية المختلفة عموما في تسريع تأدية أعمال ونشاطات موظفي الموارد البشرية في المنظمات الإنسانية مقارنة بالعمل الورقي؟

103 responses



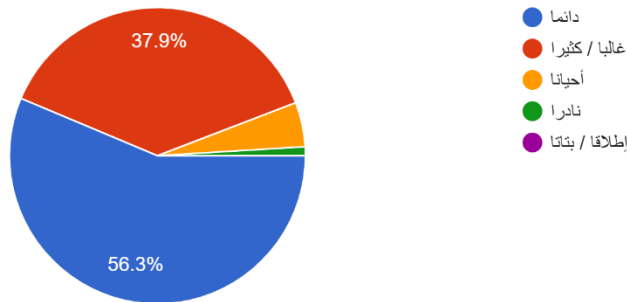
2. هل تعتقد أن الاكتفاء بلصق إعلانات الشواغر الوظيفية في المنظمات الإنسانية على لوحات الإعلانات في مكاتب المنظمات والبلديات والمجالس المحلية ساهم في خلق مشكلة التكتلات المناطقيّة والوساطة والمحسوبية في المنظمات؟

103 responses



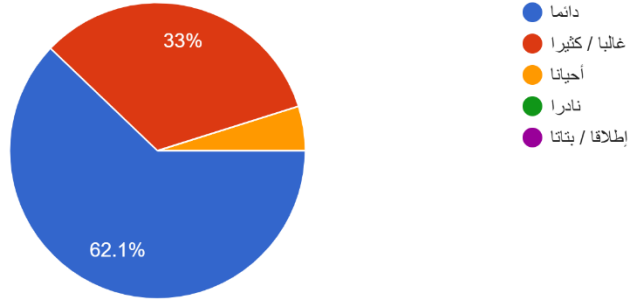
3. هل ساهمت حوسبة عملية الاستقطاب ومنصات التوظيف الإلكترونية (ريليف ويب، يو إن جوبز، جال باشلا، جوب دوت إس واي مجموعات تيليجرام، وصفحات فيسبوك) في تحقيق وصول أوسع للباحثين عن...نة بلصق الإعلانات ورقيا في المكاتب والمجالس المحلية والبلديات؟

103 responses



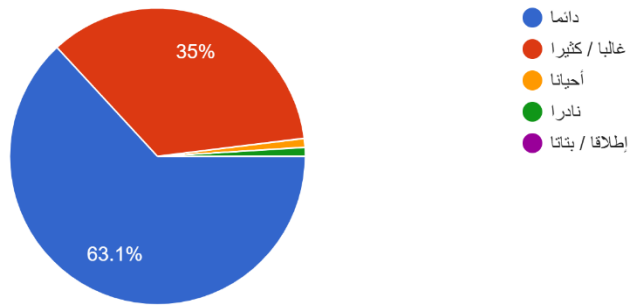
هل ساهمت منصات نماذج جمع البيانات مثل جوجل فورمز ومايكروسوفت فورمز في تسريع استقبال طلبات الباحثين عن فرص العمل مقارنة بالتقديم الورقي؟

103 responses



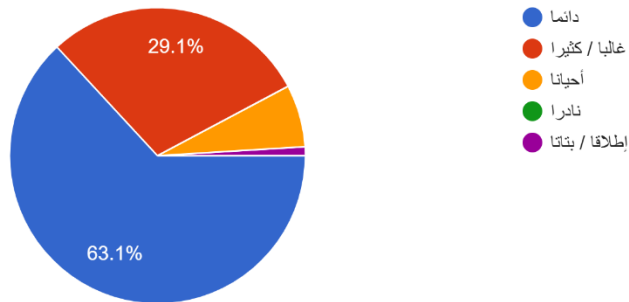
هل ساهمت منصات نماذج جمع البيانات مثل جوجل فورمز ومايكروسوفت فورمز في تسريع ترشيح مسؤول التوظيف للسير الذاتية للمتقدمين باستخدام الفلتر المتقدمة متعددة المعايير أو متعددة الطبقات؟

103 responses



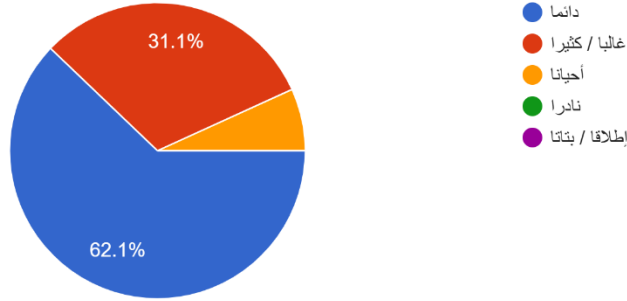
هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت وورد الوقت في توجيه رسائل دعوة للمرشحين للمقابلات مقارنة بكتابة وتوجيه رسالة منفردة لكل مرشح على حدة؟

103 responses



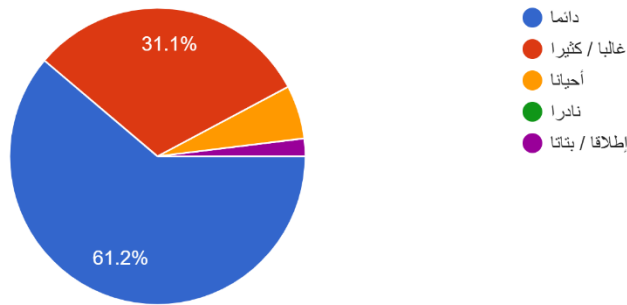
7. هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت وورد الوقت في إعداد عقود الموظفين بأعداد كبيرة وبشكل جماعي مقارنة بتحضير عقود منفردة لكل موظف على حدة؟

103 responses



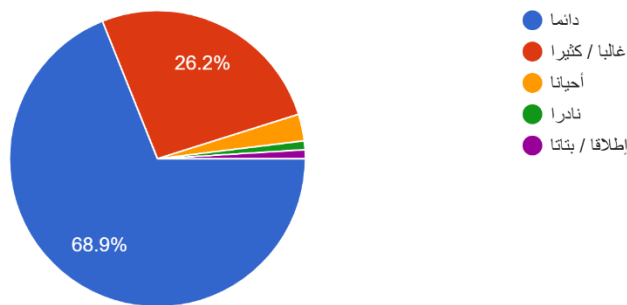
8. هل وفرت ميزة دمج المراسلات في برنامج مايكروسوفت بابلشر الوقت في إعداد البطاقات التعريفية للموظفين بأعداد كبيرة وبشكل جماعي مقارنة بتحضير بطاقة تعريفية منفردة لكل موظف على حدة؟

103 responses



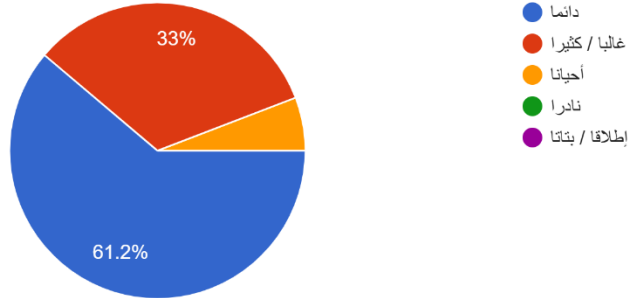
9. هل وفرت ميزة تحويل أرقام هواتف المرشحين من ملف إكسل مخزن على الحاسوب إلى جهات اتصال يمكن تصديرها للهاتف الجوال الوقت مقارنة بنقل وتخزين أرقام الهاتف الخاصة بالمرشحين كل رقم على حدة؟

103 responses



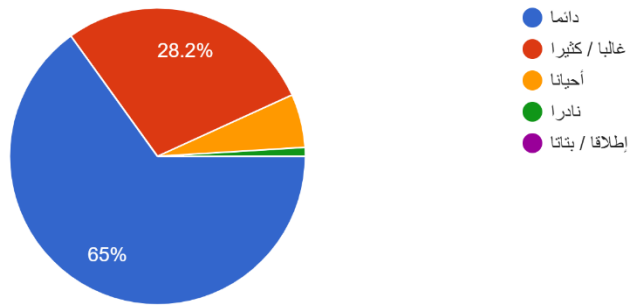
10. هل وفرت برامج التخزين السحابي مثل جوجل درايف و ون درايف ودروب بوكس الوقت عند استرجاع ملفات الموظفين مقارنة بالبحث اليدوي بين الأضابير والمجلدات الورقية؟

103 responses



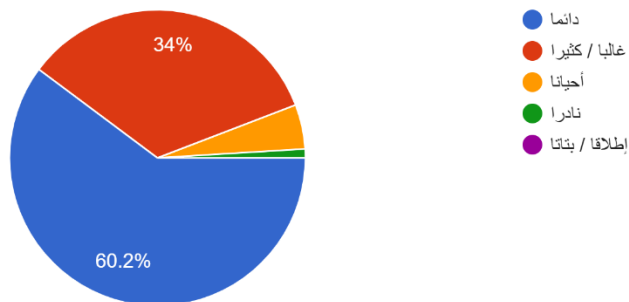
11. هل تعتقد أن مجرد تزويد موظفي الموارد البشرية بحواسيب متطورة لم يكن وحده كافيا لتسريع عملهم بل كان يجب أن يكون التزويد بالحواسيب مصحوبا بالتدريبات اللازمة لاستخدام البرامج الحاسوبية؟

103 responses

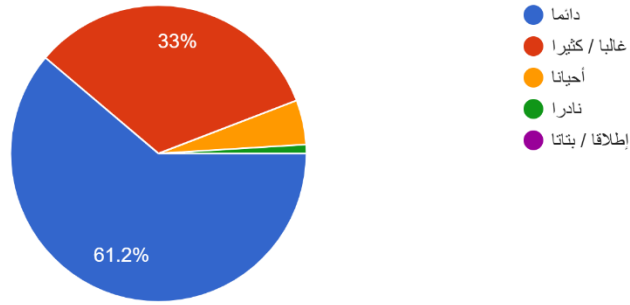


12. هل وفر جهاز الحضور بالبصمة الوقت في معالجة واحتساب ساعات حضور الموظفين مقارنة بسجلات الحضور الورقية؟

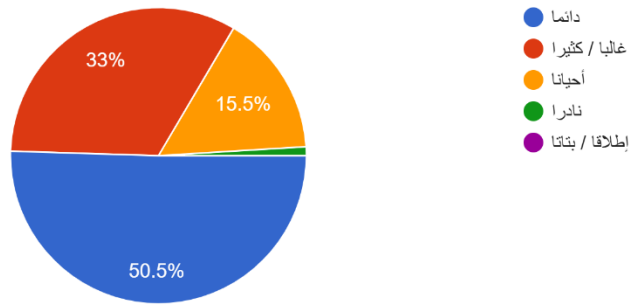
103 responses



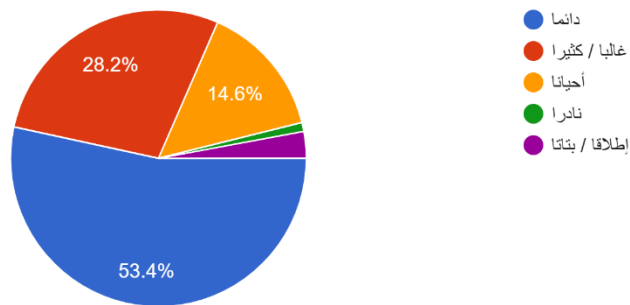
هل وفرت منتبعات أو متعقبات الإجازات الوقت في تعقب وتتبع واحتساب أرصدة الإجازات للموظفين مقارنة بسجلات الإجازات الورقية؟ 13.
103 responses



هل تعتقد أن استخدام برامج إدارة المهام وبرامج تعقب إنجاز المهام مثل برنامج تريللو ساهم في إعطاء تقييم أداء أكثر إنصافا للمرؤسين. 14.
مقارنة بتقييم الأداء المبني كليا على آراء المدراء؟
103 responses

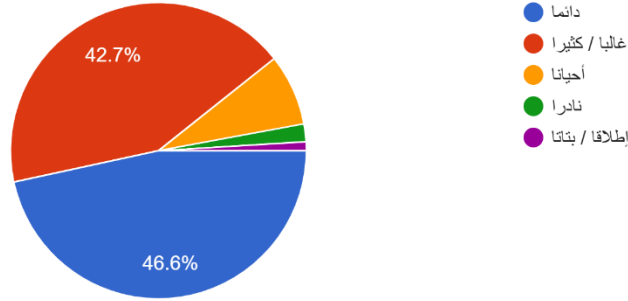


هل تعتقد أن التدريبات المفيدة والمسارات التدريبية المهارية كانت حكرا على كبراء الموظفين والإداريين في المنظمات، بينما كانت تدريبات السياسات والسلوكيات وأخلاقيات العمل متاحة لعموم الموظفين؟ 15.
103 responses



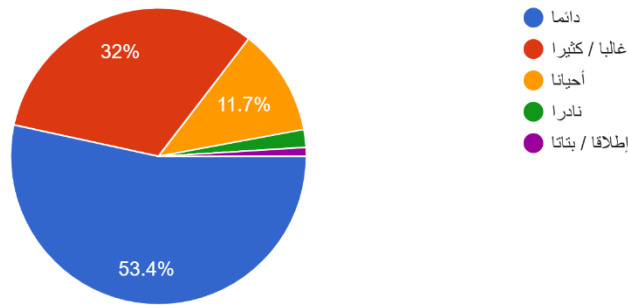
16. هل وفرت منصات التدريب الإلكتروني مثل كورسيرا فرصا متكافئة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء لتطوير الذات والحصول على كافة المسارات التدريبية، بدلا من انتظار المدير للسماح للمرؤوس بتلقي تدريبات حضورية محددة؟

103 responses



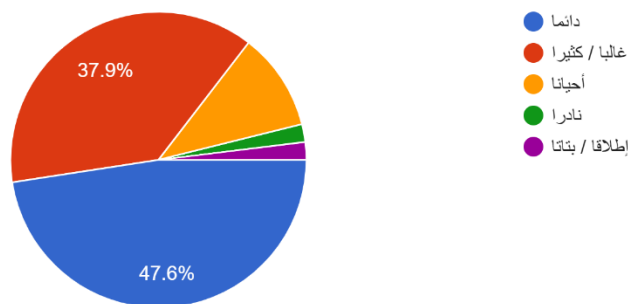
17. هل زادت فرصك كموظف للحصول على تدريبات مهارية بعد البدء باستخدام منصات التدريب الإلكترونية المفتوحة والمجانية، مقارنة بالتدريبات المكانية الحضورية المأجورة؟

103 responses



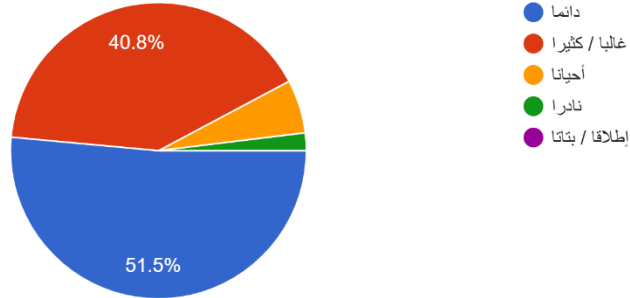
18. هل تعتقد أن الذكاء الاصطناعي قادر على القيام بمسح وتصفح طلبات العمل وترشيح المتقدمين لقائمة قصيرة؟

103 responses



هل تعتقد أن الذكاء الاصطناعي سيكون حياديا ونزيها وبعيدا عن الوساطة والمحسوبية والمناطقية في عملية الترشيح مقارنة بالعنصر البشري المتمثل بمسؤول التوظيف أو مسؤول الموارد البشرية؟

103 responses



هل تعتقد أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تقييم أداء الموظفين سيساهم في جعل مخرجات عملية تقييم الأداء أكثر عدالة وإنصافا، مقارنة بتقييم أداء المدراء الذي قد يتسم بالتحامل أو المحاباة أو التحيز على أساس مناطقي؟

103 responses

