



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The impact of human resource management strategies on the
development of information and communication technology A field
studies**

Marwan Rashid Hammoud*^A, Muhammad Amir Nahar^B

^A College of Administration and Economics, Tikrit University

^B Salahuddin Governorate Office

Keywords:

Human resource management, information
technology, communication technology.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 20 Apr. 2023
Accepted 02 May. 2023
Available online 30 Aug. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit
University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



***Corresponding author:**

Marwan Rashid Hammoud

College of Administration and Economics,
Tikrit University



Abstract: The study aimed to know the impact of functional strategies for human resources on the development of information and communication technology in the pharmaceutical industry in Iraq, specifically (Samarra Pharmaceutical Company - Baghdad Pharmaceutical Company), as well as knowledge and evaluation of technology in the companies under study through human resource management strategies. Work is done by companies sufficiently to acquire workers with advanced qualitative skills, and that corporate management is not interested in setting long-term training and development goals to provide specialized training programs for individuals to acquire distinguished skills, specialized knowledge, and new capabilities, which requires a proactive and strategic approach to develop their performance.

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دراسة ميدانية

محمد عمير نهار
ديوان محافظة صلاح الدين

مروان رشيد حمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع صناعة الأدوية في العراق وتحديدًا (شركة أدوية سامراء - شركة أدوية بغداد) وكذلك معرفة وتقييم التكنولوجيا في الشركات محل الدراسة من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وتوصلت نتائج الدراسة أنه لا يتم العمل من قبل الشركات بالشكل الكافي على اكتساب العاملين لمهارات نوعية متقدمة، وإن إدارة الشركات لا تهتم بتحديد الأهداف التدريبية والتطويرية طويلة الأجل لتوفير برامج تدريبية متخصصة لاكتساب الأفراد مهارات متميزة ومعارف متخصصة وقدرات جديدة حيث يتطلب وجود نهج استباقي واستراتيجي لتطوير أدائها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، تكنولوجيا الاتصالات.
المقدمة:

يعد راس المال البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة فإذا ما إمتلك المنظمة الموارد المالية الجيدة والتكنولوجيا المتقدمة والجراءات التنظيمية المناسبة كلها تبقى بلا فائدة دون وجود مورد بشري قادر على الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ولكي يتمكن المورد البشري من أداء مهام وواجباته بأفضل شكل متاح فإنه يحتاج إلى عده سياسات وإجراءات واستراتيجيات التي توفر له البيئة المناسبة للعامل وهنا تبرز أهميته استراتيجيات إدارته الموارد البشرية على اعتبار أن هذا الاستراتيجيات مسؤوله عن تنفيذ كافة الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية ابتداءً من استقطاب واختيار الموارد البشرية وانتهاء بتطويرها والاحتفاظ بها.

ومن جانب آخر ساهمت التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير طبيعة عمل المنظمات، وأصبح تأثيرها واضح على المستوى العالمي حيث أصبحت الأعمال تتجزأ بسرعة وسهولة وأدت إلى تبسيط تلك الأعمال إذا ما تمت مقارنتها بالسنوات السابقة وأصبحت حلقة وصل فعالة بين المنظمة وبيئتها الداخلية وكذلك بيئتها الخارجية.

حيث يتناول هذا البحث خمسة أجزاء حيث يتمثل الجزء الأول بالاطار العام للدراسة والذي يشمل الدراسات السابقة مشكله دراسة وفرضيات الدراسة وأهداف وأهميه الدراسة ونموذج الدراسة أما الجزء الثاني فيتمثل بالاطار النظري للدراسة والذي يشمل استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أما الجزء الثالث للدراسة يحتوي على منهجية الدراسة الميدانية مثل اسلوب الدراسة مجتمع وعين الدراسة حدود الدراسة والاحصاء الوصفي لنتائج الدراسة واختبار فروض الدراسة أما الجزء الأخير فيتمثل بالنتائج والتوصيات والتي من شأنها تعزيز الواقع المعرفي في موضوع البحث.

الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً. الدراسات السابقة:

أ. دراسة (Hull et al., 2015: 421) بعنوان: نظم المعلومات والاتصالات كمدخل لتحسين القدرات الصناعية:

هدفت الدراسة إلى دراسة دور فعالية نظم المعلومات والاتصالات على تحسين القدرات الصناعية في المنظمات، ودراسة دور فعالية الإبداع في عمليات نظم المعلومات والاتصالات على تحسين الأداء في المنظمات، ومعرفة دور الاهتمام بتطبيق نظم المعلومات والاتصالات على زيادة قدرة المنظمات على المنافسة.

توصلت الدراسة إلى أن فعالية نظم المعلومات والاتصالات يساهم في تحسين القدرات الصناعية في المنظمات، وإن زيادة الاستثمار في نظم المعلومات والاتصالات يؤدي إلى تحسين أداء المنظمات، وإن تطوير نظم المعلومات والاتصالات يعمل على تحسين قدرة المنظمات على مواجهة المنافسة، ويوجد دور إيجابي لتطوير نظم المعلومات والاتصالات على تحقيق الإبداع لدى العاملين في المنظمات.

ب. دراسة (Miller, 2016: 215) بعنوان: أثر نظم المعلومات والاتصالات على إدارة الأزمات في المنظمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظم المعلومات والاتصالات وإدارة الأزمات في المنظمات، ومعرفة تأثير نظم المعلومات والاتصالات على طرق إدارة الأزمات، واختبار أبعاد نظم المعلومات والاتصالات (المالية، البشرية، الآلات، التخطيط) في التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها.

توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بعملية تطوير نظم المعلومات والاتصالات بشكل مستمر يؤدي إلى تحسين طرق إدارة الأزمات في المنظمات، وإن أهم الاهتمام بأبعاد نظم المعلومات والاتصالات (الموارد المالية والبشرية وتطوير وتحسين الآلات والتخطيط) لها دور في تحسين إدارة الأزمات، وأن البيئة الخارجية المحيطة أكثر مصادر الأزمات التي قد تهدد المنظمات.

ج. دراسة (الشرباتي 2017: 19): بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي في جنوب الضفة الغربية، والتعرف على ممارسة تخطيط القوى العاملة، وتدريبها في هذه المستشفيات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية تنظيم العمل وإيجاد دائرة موارد بشرية في كل مستشفى والاهتمام بالموارد البشري في المستشفيات.

د. دراسة (Criveanu & Carstina, 2018: 240) بعنوان: أهمية الموارد البشرية في التوجه الاستراتيجي ونجاح المنظمة

هدفت الدراسة إلى اختبار أهمية الموارد البشرية في التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتختبر الدراسة دور الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة، وتقوم الدراسة بتحليل نوع الأهداف التي يضعها المديرين للعاملين وكيف يقيسون النتائج التي يحققها العاملون.

توصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية بالمنظمة لها أهمية كبيرة بالنسبة للتوجه الاستراتيجي للمنظمة، حيث تؤكد النتائج على أن الموارد البشرية بالمنظمة يمكنها التأثير بصورة مباشرة على قدرة المنظمة على تحقيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة. وتبين نتائج الدراسة أن الموارد البشرية لها تأثير قوي ومباشر على تحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة، واستنتجت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية قوية بين الأهداف التي يضعها المديرين والنتائج التي يحققها العاملين عن التقدم في المنظمة.

هـ. دراسة (Azanza et al., 2019: 85) بعنوان: دور نظم المعلومات والاتصالات في تحسين العمليات الداخلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين نظم المعلومات والاتصالات وتحسين العمليات الداخلية، ومعرفة العلاقة بين النظم الفنية وتطوير أداء العمليات الداخلية، والتعرف على العلاقة بين النظم التقنية وتطوير الأداء في العمل، وتحديد تأثير النظم الإدارية والفنية والتقنية على تطوير أداء العاملين، والتعرف على تأثير النظم الإدارية والفنية والتقنية في تحسين طرق الرقابة على العمل.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نظم المعلومات والاتصالات وتحسين العمليات الداخلية، وجود علاقة ايجابية بين النظم الفنية وتطوير أداء العمليات الداخلية، وجود علاقة ايجابية بين النظم التقنية وتطوير الأداء في العمل، واستنتجت الدراسة وجود تأثير للنظم الإدارية والفنية والتقنية على تطوير أداء العاملين، وكشفت الدراسة وجود درجة تأثير للنظم الإدارية والفنية والتقنية في تحسين طرق الرقابة على العمل.

و. دراسة (Sahi et al., 2020: 129) بعنوان: تأثير الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية على البراعة التشغيلية: دراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الهند في عصر الصناعة.

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير الاستراتيجيات الوظيفية على البراعة التشغيلية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في الهند في ظل عصر الصناعة 0.4، وتختبر الدراسة بعض الاستراتيجيات على العلاقة بين البراعة التشغيلية والأداء، لدى المنشآت الصغيرة والمتوسطة العاملة في شمال الهند.

توصلت الدراسة إلى أن الأنشطة التشغيلية الاستكشافية والاستغلالية ومستوياتها لها تأثيرات ذات دلالة إحصائية على أداء المنشأة، وتشير نتائج الدراسة إلى أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة الموجهة رياديا والموجهة بالسوق تضع تأكيداً كبيراً على الأنشطة التشغيلية الاستكشافية، ولكن تشير النتائج إلى أن توجه السوق ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية على الأنشطة التشغيلية الاستغلالية، في حين إن التمكين له تأثير ذو دلالة إحصائية على هذه الأنشطة.

ثانياً. مشكلة الدراسة: تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال السؤال الرئيس الآتي: وجود ضعف بتطبيق الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية في الشركات محل الدراسة إضافة إلى عدم مواكبة التقدم التكنولوجي بالشركات محل الدراسة؟

ثالثاً. فرض الدراسة: لا يوجد ايجابي أثر ذو دلالة احصائية للاستراتيجيات للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

رابعاً. أهداف الدراسة:

❖ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تحليل طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات محل الدراسة.

❖ التعرف على أهم المؤشرات الخاصة باستراتيجيات الموارد البشرية، وتحديد مدى الاهتمام بدعم وتوفير أبعادها لدى تلك شركات محل الدراسة.

❖ التوصل إلى عدد من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في محل الدراسة، والوزارات ذات العلاقة، والجهات المعنية، والمهتمين بهذا المجال.

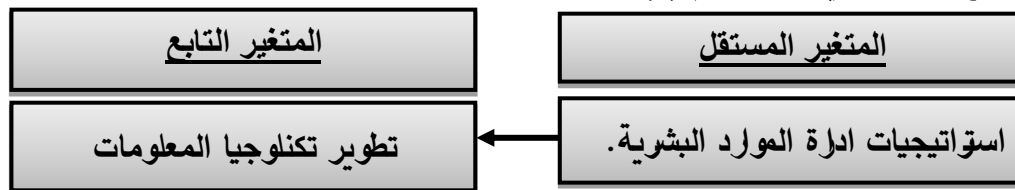
خامساً. أهمية الدراسة:

أ. **الأهمية النظرية:** تكتسب الدراسة أحد جوانب أهميتها من أهمية الميدان أو القطاع التطبيقي الذي سيكون ارض الدراسة، ذلك لأن القطاع الصناعي وخاصة قطاع الصناعات الدوائية هي من أوسع وأكثر المنظمات حجماً وثقلاً وتعد رافداً من روافد الاقتصاد العراقي، إذ يعول عليه التحول الاقتصادي في إشباع حاجات السوق العراقية والأسواق الخارجية مستقبلاً بمنتجاتها.

ب. **الأهمية التطبيقية:** محاولة قياس الأثر والارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وذلك باستخدام مقاييس حديثة سيتم اعتمادها وفق عدد من المؤشرات والمعايير العالمية وذلك انسجاماً مع ما مطروح في العالم المتقدم لكي نستطيع التوصل إلى أفضل النتائج.

نموذج الدراسة: إن الدراسة الحالية تتبنى نموذجاً افتراضياً في موضوع استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بهدف تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعتمد هذا النموذج على المتغيرين الرئيسيين وهما:

- ❖ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.
 - ❖ تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل رقم (1):



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية تعد نمطا مخططا لنشاطات واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن ادارة المنظمة من تحقيق اهدافها، اذ ان الموارد البشرية هي الاساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا المتطورة وانظمة التصنيع والاساليب الرقابية الحديثة لا يمكن ان تحقق مزايا تنافسية للمنظمة الا من خلال الافراد العاملين، وهنا يبرز دور استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تقدم المهارات البشرية المطلوبة (جاد الرب، 2016: 263).

إن خطة عمل لتطوير الموارد البشرية في المنظمة توضع على اساس النظرة الشاملة لقضايا الموارد البشرية كافة والمؤثرة أو التي يمكن ان تؤثر على مستقبل الاعمال وبذلك ينتج عنها برامج منظمة تدعم الاستراتيجية العامة للمنظمة (Noe, Raymond, 1994: 45).

لقد أصبح موضوع تدريب وتطوير الافراد العاملين العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً والمنظمات الأقل نجاحاً، وهو الحقل الخصب لاكتشاف الابتكارات في مجال ادارة

الموارد البشرية، لذلك زاد الاهتمام من قبل المنظمات ببرامج التدريب والتطوير لأنها توفر منافع تعليمية بوصفها جزءاً من حقبة معلومات ضرورية للحفاظ على الموقف التنافسي في سوق العمل. بالإضافة إلى ذلك فإن تدريب وتطوير الأفراد العاملين يستند إلى رغبة الأفراد العاملين أنفسهم في التدريب والتطوير فضلاً عن دور الإدارة في توفير الموارد والبيئة الداعمة وبرامج تشجيع الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم (الحمداني، 2000: 64).

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية: بالرغم من تعدد مفاهيم استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا أنه يمكن تلمس أوجه الاتفاق بينها في ضوء الخيوط المشتركة بينهم وعلى النحو الآتي: (جاء الرب، 2018: 125).

1. إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
 2. إن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية لا يمكن الاستغناء عنها في أية منظمة اجتماعية.
 3. إن هذه الوظيفة تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج تقترب بأهداف معينة تشمل الفرد العامل والمنظمة والمجتمع.
 4. إن وظائف إدارة الموارد البشرية وأنشطتها لا تأتي من فراغ، بل إن ذلك كله يتم في بيئة تنظيمية معينة، وبيئة خارجية أو مجتمع معين.
- حيث ظهر مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتطور فكرياً وتطبيقياً وأصبح أوسع وأشمل من إدارة الأفراد هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمتراصة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية.
- حيث أوضح (علام، 2011: 22) إن إدارة الموارد البشرية: هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- بينما أوضح (Kai Li & D'Annunzio, 2018: 102) أنها كل الأنشطة والعمليات التي تتضمن التعرف المنهجي على المناصب الرئيسية التي تساهم بصورة مميزة في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، وتطوير مجمع المواهب من العاملين ذوي القدرات العالية والأداء المرتفع لملاءمة هذه المناصب وتطوير هيكل الموارد البشرية المتميز لتسهيل ملاءمة هذه المناصب بالعاملين الأكفاء وضمان التزامهم المستمر بالمنظمة.
- اختيار الاستراتيجية** (توفيق، 2012: 35): بعد دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه، يبدأ متخذ القرار في إيجاد البدائل لاختيار الاستراتيجية.

وتشمل هذه الخطوة ما يأتي:

1. دراسة عدد البدائل الاستراتيجية التي تساعد على سد الفجوة بين الأداء الحالي، وما يجب أن يكون عليه، والاستفادة من الفرص المحيطة والعمل على استثمارها، والحد من القيود التي تواجهها، وتحديد نقاط القوة والبناء عليها، وتحديد نقاط الضعف لتجنبها، أو التقليل من أثارها السلبية.
2. اختيار أحسن بديل من البدائل المتاحة لسد الفجوة وتحقيق الأهداف. وفي ضوء الأهداف التي يتم تحديدها، وفي ظل الظروف المحيطة يتم اختيار الاستراتيجية الملائمة.

دور ادارة الموارد البشرية في صنع صياغة الاستراتيجيات: يعد المورد البشري أحد أهم مقومات نجاح أي منظمة وأهم عنصر من عناصر العمل والنتاج على الرغم من أن جميع تلك الموارد ذو أهمية كبيرة للمنظمة إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها كونه المحرك الأساسي لنجاح واستمرار تلك المنظمات، كما أن المورد البشري يعتبر عملية تقوم على الإبداع والابتكار وهي المسؤولة على وضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج والخطط والاستثمار في الرأس المال البشري كما يعتبر المورد البشري هو أعلى وأثمن الموارد لدى المنظمات نظراً للدور الذي يلعبه في حياة تلك المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها وبقائها ونموها فضلاً عن أن المورد أكثر تعقيداً يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية.

إن أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المؤسسة من خلال تحقيق استراتيجيات ناجحة: (التميمي وآخرون، 2007، 23)

1. استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم الحفاظ على هذه العناصر، بما يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة ويعزز من مركزها الاقتصادي في الأجل الطويل.
 2. توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، بما ينعكس على زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وبما يساهم في زيادة انتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- ضع خطط استراتيجية ومعالجة صحيحة وعادلة للمشاكل المحتملة في مجالات الأساسية:

- ❖ الاختيار.
- ❖ التعيين.
- ❖ وتقييم الأداء.
- ❖ والتدريب.
- ❖ والترقيات.
- ❖ وهذه ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وانخفاض الإنتاجية.
- ❖ إن الادارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المؤسسات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ اليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح العالوة أو التجاوز في الترقيات.
- المساهمة في وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وباقي الإستراتيجيات الوظيفية.
- ويرى الباحث: إنَّ استراتيجية إدارة الموارد البشرية الحديثة والفاعلة هي الأساس العملي لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال توفير وتطوير وتنمية الموارد البشرية وتمكينها من ممارسة أدوارها التي تحقق رؤية المنظمة وغاياتها.

ثانياً. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

- أ. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: عرف جاد الرب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها هيكل متداخل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لتدقيق المعلومات المجمعة من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة كي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات. (جاد الرب، 2009: 419).
- وعرف أيضاً بأنه النظام المستمر في جمع البيانات وتقديم المعلومات اللازمة في الوقت المناسب والشكل والدقة المناسبين لمتخذ القرار (Al-Shaikh, 2010: 4).

وبينها (Hitesh, 2016: 169) بأنها مجموعة من الإجراءات والأساليب مصممة لجمع وتحليل البيانات بهدف الحصول على المعلومات وتخزين المعلومات على أساس منظم واستخدامها لتحقيق الأهداف.

ويعرف الباحث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأنها مجموعة من الأفراد والمعدات والإجراءات والأساليب التي تعمل معاً لجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات ومعالجتها عبر عمليات التشغيل للحصول على معلومات دقيقة ومنظمة في الوقت المناسب.

ب. أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

1. توفير المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة وتتنظر إلى الأعمال المنظمة ككل وليس كأجزاء منفصلة.
2. استخراج المعلومات بشكل تلقائي يساعد على حساب جدوى الأنشطة وإمكانية تعديل المعلومات.
3. توفير المعلومات بصفة مستمرة والتنبؤ الدقيق لما سيكون عليه الوضع في المستقبل وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة المنظمة واتخاذ القرارات.
4. تعظيم الاستفادة من البيانات المتاحة واستثمارها وتساهم في إعداد خطة منطقية لتدفق البيانات وربط المنظمة بتكنولوجيا المعلومات وتعظيم الاستفادة منها.
5. توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المختلفة في الوقت المناسب والجودة المناسبة والدقة الملائمة وتوفير بيانات فعلية وواقعية وإصدار تقارير منتظمة.
6. ترشيد القرارات والمساهمة في وضع أهداف المنظمة بدقة وتحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي والنماذج الرياضية الواقعية وتحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة.
- ويرى الباحث أن التكنولوجيا تعمل على توفير معلومات عن التغييرات في البيئة المحيطة بالمنظمة بصفة مستمرة ومنظمة ودمج البيانات لتحديث المعلومات في مختلف الاتجاهات وتساهم في تقييم الاستراتيجيات وتحقيق الميزة التنافسية وتمكن الإدارة العليا من التنبؤ بالمستقبل وتخفيض حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات.
7. الاستفادة من قاعدة البيانات والمعلومات في تصحيح الانحرافات والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء ورصد الفرص الجديدة وتنسيق الأنشطة داخل الأقسام والإدارات وانسياب المعلومات إلى مختلف أنحاء المنظمة.

أهداف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Stair, 2008:33):

1. التحديد الدقيق لاحتياجات المستفيدين من مخرجات وإنتاج البيانات والمعلومات المطلوبة لمتخذ القرارات في التوقيت المناسب.
2. توفير خطة كاملة للتدفق السليم للبيانات والمعلومات وذلك لتحقيق التكامل والتنسيق فيما بين نظم المعلومات والمساهمة الفعالة في تدعيم أنشطة تخطيط ومراقبة العمليات الإدارية داخل المنظمات.
3. تقديم خدمات متطورة وتحسين كفاءة المنظمة وتحقيق الفرص المناسبة للتنسيق والتطابق بين الطلب على المنتجات والعمليات الإنتاجية اللازمة.
4. توفير حاجه المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة إلى المعلومات وذلك لدعم العملية الإدارية وخاصة عملية اتخاذ القرارات.
5. الحصول على المعلومات من أهم الركائز التي تساعد المنظمات على مواكبة التطورات في جميع المجالات.

6. تساعد في توفير المعلومة الصحيحة والدقيقة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وتوفير وايصال المعلومات لمتخذي القرار لتحسين أسلوب في إدارة الأعمال وتحقيق الأهداف.
7. مواكبة التغييرات المختلفة الطارئة على خدمة العملاء وتساعد المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية.

ج. خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (شاكر، 2016: 89):

1. تقليص الوقت حيث تساهم في بتقليص وقت تنفيذ المهام نتيجة استغلالها التكنولوجية الإلكترونية التي لا تتطلب وقت لتنفيذ المهام.
2. تقليص المهام تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بسهولة.
3. اقتسام المهام الفكرية نتيجة حدوث تفاعل بين مكونات والنظام، وزيادة السرعة وتقليل التكلفة وتطوير المنتجات.
4. التفاعلية أي أن المستعمل لها يمكن أن يكون مستقبل ومرسل في الوقت نفسه وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
5. السرعة والوضوح إن كثيرا من المعوقات والعقبات يمكن أن تتلاشى وتسهل إنجاز المعاملات في وقت قصير.
6. عدم التقيد بالزمان والمكان إذا ما تم تطبيق في مختلف الإدارات فإنه بالإمكان الحصول على المعلومات في أي زمن معين متاحة عبر الإنترنت.
7. المرونة حيث يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، دون حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال.

د. أبعاد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Chung, & Green, 2018:102):

1. تكنولوجيا الاتصالات وتشمل التقنيات الحديثة للحصول على المعلومات من حيث معالجتها تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها وعرضها وتوصيلها لمتخذ القرار.
2. الأفراد وهم متطلب رئيسي للعمليات والإجراءات في كل عمليات نظم المعلومات ويساعد الأفراد على متابعة كافة مراحل العمل.
3. إدارة المعلومات باستخدام جميع أدوات ووسائل الاتصالات والتقنيات المتطورة الحديثة في عمليات وتجميع البيانات وتوزيعها وتطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
4. الأجهزة تشتمل على كل أنواع المكونات والوسائط المادية والمعدات المادية ومنها الحواسيب والوسائط وملحقات الحواسيب المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزين واسترجاع المعلومات.
5. البرمجيات تشتمل البرامج والتطبيقات والنظم والأساليب والبرامج اللازمة لدعم عمليات نظام الحاسوب ومعالجة البيانات وتوجيه المكونات المادية للحواسيب.
6. البيانات والمعلومات: فالبيانات المواد الأولية لنظم المعلومات وتعد البيانات موارد ذات قيمة عالية في المنظمة، لذا فإنها ينبغي أن تستثمر وتدار بشكل فعال.
7. الشبكات: التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات، مثل الإنترنت، والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية.
8. نظم الحاسب الآلي وهي جزء من قوة العمل بمستوي المهارة العالية التي تخلق قيمة اقتصادية كبيرة من خلال العمل المنجز.

ويؤكد الباحث على أن هناك علاقة قوية بين التكنولوجيا واستراتيجيات المنظمة، حيث أكدت على أن التكنولوجيات الحديثة والمتطورة تلعب دوراً بالغ الأهمية في التأثير على القدرات التنظيمية ونجاح المنظمة في توصيل رسالتها إلى كل المتعاملين معها، حيث يمكن للمنظمة الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات كوسيلة للاتصال والتواصل مع عملائها ومورديها وحتى العاملين لديها بما يساهم في بناء العلاقات القوية، وتحقيق النجاح طويل الأجل.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً. أسلوب الدراسة:

أ. المصادر الثانوية: يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، فضلاً عن ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن الجهات المختلفة ذات العلاقة.

وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، فضلاً عن البيانات المتعلقة بالشركات محل الدراسة.

ب. المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في الشركات محل الدراسة من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، فضلاً عن إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو الآتي:

1. قائمة الاستقصاء: لقد تم تصميم استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين في الشركات محل الدراسة حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت على جزأين رئيسيين وذلك على النحو الآتي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق باستراتيجيات للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

للموارد البشرية ويتكون من (5) فقرات.

الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتكون من (5) فقرات.

2. المقابلات الشخصية: اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.

3. الدراسة التحليلية: تم تفرغ الباحث من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً. مجتمع وعينة الدراسة:

1. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بقطاعي الدراسة قطاعي صناعة الأدوية والالبان في العراق وتحديداً (شركة أدوية سامراء - شركة أدوية نينوى-شركة أدوية بغداد) ويبلغ حجم مجتمع الدراسة 5075 مفردة.

2. **عينة الدراسة:** اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في قطاعي الدراسة، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت 358 مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة 95% ونسبة خطأ 5%.

رابعاً. حدود الدراسة:

1. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على العاملين في شركة أدوية سامراء وشركة أدوية بغداد

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على قطاعي الدراسة قطاع صناعة الأدوية في العراق وتحديداً (شركة أدوية سامراء -شركة أدوية بغداد).

2. **الحدود الزمانية:** تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة للفترة من بداية العام الحالي (2023).

خامساً. الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:**أ. تحليل فقرات بعد الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية:**

الجدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية

م.	الفقرة	قطاع الادوية				قطاع الالبان			
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1.	تعمل الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين.	2.85	1.33	57.09%	5	2.96	0.99	59.21%	4
2.	تتسم الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالوضوح والموضوعية.	3.35	1.03	66.99%	2	3.37	0.92	67.33%	2
3.	تهتم الإدارة بالتحقق من أن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية يتم وفقاً للصورة المرسومة لها.	3.16	1.31	63.11%	3	3.27	1.11	65.35%	3
4.	يتم الاهتمام برسم خريطة واضحة للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير العمل	3.08	1.22	61.55%	4	2.86	1.3	57.23%	5
5.	تساهم الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التوجهات المستقبلية.	3.61	1.18	72.14%	1	3.49	1.14	69.70%	1
	متوسط البعد	3.21	1.21	64.17%		3.19	1.09	63.76%	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في قطاع الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.21)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تساهم الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التوجهات المستقبلية"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تناسب الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين".

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في قطاع الالبان على الفقرات المرتبطة ببعد الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.09)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تساهم الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التوجهات المستقبلية"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يتم الاهتمام برسم خريطة واضحة للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في تطوير العمل".

ب. تحليل فقرات بعد تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

الجدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات بعد تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

م.	الفقرة	قطاع الأدوية			قطاع الالبان		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1.	تعمل نظم الاتصال الداخلية في الشركات على تحقيق سرعة الاستجابة.	3.19	1.18	%63.88	3.05	1.03	%60.99
2.	يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات.	3.59	1.01	%71.84	3.64	0.88	%72.87
3.	تسعى الإدارة إلى تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	3.36	1.26	%67.28	3.51	1.11	%70.30
4.	يحتوي الموقع الإلكتروني للشركات على كافة المعلومات التي يحتاجها المستخدم.	3.29	1.27	%65.73	3.27	1.09	%65.35
5.	تناسب أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع كافة العمليات التي يتم القيام بها.	3.02	1.11	%60.49	3.23	1.09	%64.55
	متوسط البعد	3.29	1.16	%65.84	3.34	1.04	%66.81

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في قطاع الأدوية على الفقرات المرتبطة ببعد تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.29) وبانحراف معياري (1.16)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على

الفقرة التي تنص على "يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تناسب أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع كافة العمليات التي يتم القيام بها".

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة في قطاع الالبن على الفقرات المرتبطة ببعد تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.34) وبانحراف معياري (1.04)، وجاءت أعلى إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "يتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات"، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على "تساهم نظم الاتصال الداخلية لدى الميناء في تحقيق سرعة الاستجابة".

سادساً. اختبار فرض الدراسة: ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو الآتي:

أ. معامل الارتباط: يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين استراتيجيات الموارد البشرية كمتغير مستقل وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير تابع.

الجدول (3): معامل الارتباط

المتغير	الاختبار	الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية	تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية	معامل الارتباط	1	0.770
	المعنوية	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بنسبة 77.0% عند مستوى معنوية 0.05 بين الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ب. معامل التحديد:

الجدول (4): معامل التحديد

المتغير المستقل	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية	0.593	0.592	0.489

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.593$ وهو ما يعني أن الاستراتيجيات للموارد البشرية يفسر التغير في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسبة 59.3%، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، فضلاً عن الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

ج. تحليل التباين ANOVA Test:

الجدول (5): تحليل التباين للفرض

المعنوية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان
0.000	445.026	106.429	1	106.429	الانحدار
		0.239	305	72.941	البواقي
			306	179.37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- ❖ كان مستوى الدلالة الخاصة بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ❖ كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ❖ كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- ❖ قيم معامل Beta تشير إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية يؤثر في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.
- ❖ مما سبق يمكن للباحث قبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الوظيفة للموارد البشرية على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات**أولاً. الاستنتاجات:**

1. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. بينت الدراسة أن عملية اختيار العاملين غير صحيحة (استبدال عامل مكان آخر أو ملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ولكن يجب ان يكون أيضاً على أساس الوصول إلى العاملين الذين يمكنهم إظهار أعلى مستويات الأداء والالتزام التنظيمي لكونهم يمتلكون الجدارات والمعارف والمهارات التي تحتاج إليها المنظمة.

3. أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف الاهتمام برسم خريطة واضحة للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تطوير العمل حيث لا يتم الاهتمام بتحديد المعايير ووضع التصورات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
4. أكدت نتائج الدراسة أن الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية لا تتناسب مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين حيث لا يوجد اهتماماً كافياً بتوفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة والوسائل المتطورة والبرامج التدريبية المتقدمة اللازمة لتطوير خبرات وقدرات ومهارات العاملين.
5. أوضحت الدراسة أن نظم الاتصالات الداخلية لا تساهم في تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية نظراً لضعف الاهتمام بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. بينت الدراسة أن أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تتناسب مع كافة العمليات التي يتم القيام بها حيث لا يعتمد تحديد المتطلبات التكنولوجية اللازمة على التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية وبما يساعد على تحسين إمكانياتها لتتناسب مع المتغيرات المحيطة.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة الاهتمام بالعلاقة الايجابية بين استراتيجيات للموارد البشرية مثل التمكين والتفويض وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضرورة الاهتمام بالأثر الايجابي لهذه الاستراتيجيات على تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
2. الاهتمام برسم خريطة واضحة للأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية بالشكل الذي يساهم في تطوير العمل وكذلك ضرورة الاهتمام بتحديد المعايير ووضع التصورات والآليات المختلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
3. ضرورة الاهتمام بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الذي يساهم في مواكبة التطورات المستمرة للتغيرات التكنولوجية من خلال الاهتمام بالنظم الداخلية للاتصالات وتطويرها بالشكل الذي يساهم في تحقيق الاستجابة السريعة للطلبات وتقديم الخدمات.
4. ضرورة الاهتمام بتوفير الإمكانيات والتقنيات الحديثة والوسائل المتطورة والبرامج التدريبية المتقدمة اللازمة لتطوير خبرات وقدرات ومهارات العاملين، فضلاً عن ضرورة العمل على أن تتناسب الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية مع تطلعات واحتياجات وأهداف العاملين.
5. أن تهتم الإدارة العليا بتوفير الأنظمة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات التي تتناسب مع تطوير العمليات التي يتم القيام بها بحيث يتم التحديد الدقيق للمتطلبات اللازمة وفقاً للتوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية وبالشكل الذي يساعد على تكيفها مع المتغيرات المحيطة.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. الشرباتي، سماح ماهر، ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2017.
2. جاد الرب، سيد محمد، نظم المعلومات الإدارية الأساسيات والتطبيقات الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2009، ص 419.
3. جاد الرب، سيد محمد، "جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2017، ص 216.

4. جاد الرب، سيد محمد، "موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2009.
 5. الحمداني، ناهدة إسماعيل، 2000، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرهما في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في عدد من المنظمات الإنتاجية والخدمية/ محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص 34.
 6. شاكر، أمير صاحب، "التكامل بين حوكمة تكنولوجيا القياس المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد 83، العدد 1، 2016، ص 89.
 7. علام، محمد عبد القادر "استراتيجيات الموارد البشرية" مجلة دراسات أمنية، العدد 4، يونيو 2011، ص 22.
 8. توفيق، محمود أحمد زهير، 2002، أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الموصل، ص 35.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**
1. Hull, Louise, Maureen Fitzpatrick, Nick Sevdalis, David Birnbach, Sonal Arora "information and communication systems to improve industrial capabilities", Journal of Business Communication, Vol. 26, No. 5, 2015, pp. 398-421.
 2. Miller, Holmes, "The impact of information and communication systems on crisis management in organizations", International Business Management Journal, Vol. 19, No. 2, 2016, pp. 194-215.
 3. M. Criveanu, S. Cârstina, "The importance of human resources within the strategic direction and organizational success". International on Business Excellence Journal, Vol. 12, No. 1, 2018, pp. 229-240.
 4. Azanza, Garazi, Juan Antonio Moriano, Fernando Molero, "The role of the role of information and communication systems in improving internal processes", Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 29, No. 2, 2019, pp. 45-85.
 5. G. Sahi, M. Gupta, T. Cheng, "The effects of HR functional strategies on operational ambidexterity: A study of Indian SMEs in the industry", International Journal of Production Economics, Vol. 2, No. 2, 2020, p.107-129.
 6. Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N., Talent management practices in small-and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. (10), No. (1), 2018, P 102