



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان.

بدر بن مبارك بن صالح الميمني

وزارة الثقافة والرياضة والشباب سلطنة عمان

الايمل : badoor8@hotmail.com

الأستاذ المشرف. د . خالد شفيق

مركز الدكتوراه والاقتصاد والتدبير جامعة عبد المالك السعدي. (طنجه)

ملخص الدراسة

تعتبر عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من اهم عوامل تطوير أداء الموظفين في جميع الدول وتحديدًا الدول النامية، وذلك باعتبارها المصدر الأساسي لزيادة الطاقة الانتاجية مختلف المنظمات. وبسبب الدور الجوهري للمؤسسات الحكومية وهيئات الاستثمار، فإن هذه المؤسسات تحتاج الى مؤامنة عصر التميز الرقمي على اختلاف مستوياته وتنوع جوانبه. وهذا يؤكد ضرورة وضع خطط للنهوض الى مستويات عالية من التميز الرقمي والاجتماعي نحو تقنيات المعلومات والاتصالات.

وبناءً على ما سبق فيتوجب على المؤسسات التوجه نحو تبني التحول الرقمي في اقسامها ووضع الخطط اللازمة لتطويرها وتحسينها باستمرار لتواكب التطور التكنولوجي. عانت المنظمات مؤخراً من شح استخدام التقنيات الرقمية ونقص في الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد بشكل فعال في تطوير الاعمال الخدماتية والانتاجية للمؤسسات وتحويلها الى اعمال رقمية وتقنية. لذا يهدف هذا البحث الى التعرف على تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهداف الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: التميز الرقمي، التطوير التكنولوجي، الموارد البشرية، عملية التنمية الرقمية والاجتماعية.

Abstract

The process of digital and social development is one of the most important factors for developing the performance of employees in all countries, especially developing countries. Moreover, that as the main source of increasing production capacity in various organizations. Because of the essential role of government institutions and investment agencies, these institutions need to adapt the era of digital excellence at its various levels and diversity of aspects. This confirms the need to develop plans to advance to high levels of digital and social excellence towards information and communication technologies.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

Based on the foregoing, institutions must move towards adopting digital transformation in their departments and set the necessary plans to develop and improve them continuously to keep pace with technological development. Where organizations have recently suffered from the scarcity of the use of digital technologies and a lack of expertise and specialized functional resources that effectively help in developing service and productivity businesses for organizations and transforming them into digital and technical businesses. Therefore, this research aims to identify the impact of digital transformations for human resources management in achieving the goals of total quality in the Investment Authority in the Sultanate of Oman.

Keywords: (digital excellence, technological development, human resources, digital and social development process)

1. مقدمة البحث

في الماضي، لم تكن الصناعة المصرفية تتعرض لمواجهة هذه التحديات الرقمية في كل عناصر موارد إيراداتها. ازداد التحول الرقمي بشكل كبير وأصبحت التقنيات الناشئة مثل بلوك تشين (Block chain) تقنية القياسات الحيوية من المتوقع لها أن تسود لسنوات قليلة. وأدت تقنيات مثل (Peer to Peer) للدفع المباشر، وبلوك تشين الذي في بناء الثقة في هذا المجال من حيث يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والبنوك الافتراضية، إلى حدوث تحولاً، التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها.

حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين مسارها الصناعي واستخدام مواردها بكفاءة أعلى وأمثل. حيث أنها تتلقى استجابة كبيرة لقوتها، وتبحث العديد من البنوك الآن عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير، حيث وقر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية والشركات الخاصة على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصل بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي. كما أن التحول الرقمي سيفتح فرصاً أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كلّ الوزارات (الهام باسي، 2013)

في يومنا هذا، وبسبب التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة بشكل كبير فقد ساهم ذلك في ظهور أساليب وأدوات وتقنيات جديدة في كل المجالات ومن بينها مجال الموارد البشرية، الذي يعدّ العنصر الأساسي ومجال الإدارة ووظائفها. كما انه تم فرض كل الدول والحكومات لإعادة النظر في وظائفها الكلاسيكية والخدمات التي تقدّمها للعملاء، وكذلك طرق أداء الأعمال وتنفيذ المعاملات في القطاعات الحكومية المختلفة، حيث صاحب الاهتمام بالتقنيات والتحوّلات الرقمية اهتماماً رفيعاً بتنمية الموارد البشرية في معظم الأجهزة الحكومية، حيث يؤدي التناغم بين التقنيات الرقمية والموارد البشرية إلى نجاح المؤسسة وتحقيق مستوى أداء عالي للوصول إلى الأهداف المنشودة في عصر الانفجار المعرفي القائم على التحول الرقمي (مفتي، 2018). تشهد المؤسسات العربية عامّةً وتحديداً العمانية مبادرات كثيرة تساهم بشكل فعال في التعامل مع التطورات التكنولوجية التي فتحت الابواب لتحسين ادارة الموارد البشرية وجعلها أكثر فاعلية. كما تعتبر هذه المبادرات من اهم العناصر تطبيق ادارة الجودة الادارية وجودة العملاء وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا يؤدي الى الوصول الى مستوى عالي من رضا العملاء المستفيدين من خدمات الهيئة العامة للاستثمار بسلطنة عمان. يشير مصطلح تكنولوجيا المعلومات إلى مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى المخرجات، ومن هنا ازداد لدورها الناجح والكبير في الجوانب الإدارية المختلفة، حيث اهتمام المنظّمات بتكنولوجيا المعلومات، وذلك نظراً أسهمت في إحداث تغييرات كبيرة وهامة، تمثلت في



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

تخفيض تكاليف العمليات الإنتاجية وتحسين مستويات الأسعار، وزيادة السرعة في الإنجاز وتحسين الجودة مما أسهم في زيادة القدرة التنافسية لهذه المنظمات.

الجودة بشكل عام تهدف الى جعل الثقافة التنظيمية أكثر إيجابية نحو التطوير، وأكثر تحفيزاً لبذل الجهد اللازم للتطوير، لذلك يلعب التحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية دور مهم في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمؤسسات. وما يجب عمله هو بناء ثقافة مؤسسية تكون فيها الجودة بشكل عام هي القيمة الموجهة لنشاطات الأفراد، ويتحقق ذلك عندما تتخذ الإدارة الخطوات الضرورية لتحسين أداء المديرين واداريين والموظفين داخل المؤسسة، حيث اهتمت معظم الدول ونادت بضرورة وضع معايير علمية وإدارية دقيقة لتقييم وتقويم مستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة (الحاكم، 2018، صفحة 2).

يكمن الهدف وراء هذا البحث في التعريف بتكنولوجيا المعلومات وأهميتها في دعم التطوير التنظيمي، ومعرفة مراحل تكنولوجيا المعلومات وأهم الخصائص التي تتميز بها، وكذلك معرفة عالقة تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي، ومعرفة أهم أدوار نظم المعلومات على مستوى المنظمة، ومعرفة أن نظم المعلومات هي سر نجاح كل منظمة. ونستنتج أن امتلاك تكنولوجيا المعلومات واستثمارها أصبح من المعايير الهامة التي يقاس على أساسها تطور البلدان وزيادة قدرتها التنافسية كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المؤسسة ولها الآن الدور أساسياً يتميز بالانفتاح إدارياً الأساسي في إعادة تشكيل المؤسسات، بحيث تفرض هذه التكنولوجيا أهمية تطوير نموذجاً والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية (الفقيه، 2017).

1.1 مشكلة البحث وأسئلته

تتمحور مشكلة البحث الحالية حول وجود شح في استخدام التحول الرقمي في المؤسسات والاستفادة منه بشكل فاعل مما يحد من عمليات اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة المبنية على الحقائق



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

والمعلومات. الى جانب وجود قصور في قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض معدل أدائهم الوظيفي، ونتيجة لذلك يمكن طرح مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس هو:

(كيف أثر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية على أهداف الجودة الشاملة لهيئة الاستثمار في سلطنة عمان؟)

الأسئلة الفرعية

تحدد مشكلة البحث الحالي بالتساؤلات الآتية:

1. كيف اثرت التحولات الرقمية على إدارة الموارد البشرية من حيث تحقيق أهداف الجودة الشاملة؟
2. هل لدى إدارة عينة البحث تصور واضح حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
3. ما هو تأثير أساليب إدارة الموارد البشرية (استراتيجية التوظيف، واستراتيجية المكافآت، واستراتيجية التدريب والتطوير) على برامج دعم الجودة الشاملة؟
4. هل من الممكن وضع استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تشمل التوظيف والأجور والتدريب والتطوير من أجل الحصول على أكبر النتائج لبرامج إدارة الجودة الشاملة؟
5. ما درجة تطابق المتطلبات (استخدام إدارة الجودة الشاملة في تنظيم عينة البحث المستخدمة)؟
6. ما هو دور التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، وكيف تؤثر على الوصول إلى تنفيذ مبادئ الجودة الكاملة؟
7. ما هي التحديات التي تواجهها التغيرات الرقمية في إدارة الموارد البشرية؟
8. ما درجة تأثير البنى التحتية للشركات على التكيف مع التحول الرقمي؟

1.2 أهمية البحث ومبررات اختيار الموضوع

يتوقع من هذا البحث ان تكون له اهمية نظرية، حيث تتمثل الأهمية النظرية في جدية وحيوية موضوع هذا البحث وندرته في البحوث والدراسات في مجال الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوماً



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

جديداً وحيوياً ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والرقمي. إضافة الى، التعرف على تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، كما أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. الى جانب أن هذه الدراسة تدعم الاتجاهات والمداخل الحديثة في الإدارة التي تؤكد على ضرورة إعطاء أولوية متقدمة للتحول الرقمي لتطوير أداء العاملين. اما الأهمية التطبيقية تكمن في أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من أهمية تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة باعتبارها عملية تستهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. تضيف هذه الدراسة إلى رصيد المعرفة في مجال التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية والعمل على كشف المتطلبات وإمكانيات اللازمة لتطبيقها في المؤسسات الحكومية بشكل عام وهيئة الاستثمار بوجه خاص. أن هذه الدراسة تتيح للقيادات الإدارية وضع الاستراتيجيات والسياسات المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق التحول الرقمي. الى جانب توضيح الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان. تعد هذه الدراسة محاولة لسد النقص في أبحاث التحولات الرقمية وتأثيرها في إدارة الموارد البشرية وإثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

أما مبررات اختيار الموضوع:

- 1- إدراكنا بأن الموارد البشرية مصدر للأداء الأحسن للمؤسسة وخاصة في ظل التحولات الرقمية، لذا يستدعي الأمر ضرورة تناول هذا الموضوع ودراسته.
- 2- أن تحسين أداء العاملين وخاصة في ظل الاستفادة من التحولات الرقمية يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة مما يساعد في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.
- 3- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد لمبادئ الجودة الشاملة خاصة في ظل التحول الرقمي لتطوير المؤسسات والهيئات.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

حدود البحث ومجاله:

- 1- الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.
- 2- الحدود المكانية: سلطنة عمان (هيئة الاستثمار).
- 3- الحدود الزمنية: يتم تناول الدراسة بالتطبيق على هيئة الاستثمار منذ عام 2015 وحتى تاريخه لمعرفة أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

1.3 أهداف الدراسة

تتوي الدراسة تحقيق هدفها الأساسي وهو مدى تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة، ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الأخرى والتي تتمثل كالاتي:

- 1- التحقق في أهمية هيئة الاستثمار بسلطنة عمان في تبني مفهوم التحول الرقمي.
- 2- توضيح مدى تأثير التحول الرقمي بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان على إدارة الموارد البشرية وتطوير أداء العاملين.
- 3- توضيح درجة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.
- 4- التحقق في أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.
- 5- توضيح مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان في ظل التحولات الرقمية.

1.4 المصطلحات الرئيسة للبحث

1- التحول الرقمي



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

يقصد بالتحول الرقمي بأنه عملية تحول القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها. يمكن أن يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ويمكن أن يتحقق ذلك إلى من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل أنشطة التسويق الرقمي في المنشأة (عدنان، 2018). كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظّمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة انتاجها (حماد، 2020)

2- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها أسلوب اداري جديد قائم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية، ويعتمد بشكل كبير على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية. (بن. يمينة، داوود، وأحمد، 2019). كما تمثل الموارد البشرية دوراً جوهرياً في تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها اتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع الايمان بالتغيير والتطوير.

3- الجودة الشاملة

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عنها وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العملاء وانتهاءً بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له. (الحاكم، 2018). تعرف الجودة كمقياس لرضا المستهلك ويمكن تعريفها من وجهتي نظر كل من المنتج والمستهلك ومع ذلك لكي تحقق المنتجات وظائفها المقصودة يجب أن تصل إلى مستوى متوازن من رضا المنتج والعملاء، حيث تشير

الجودة إلى مستوى متعادل لصفات يتميز بها المنتج أو الخدمة مبنية على قدرة المنتج وحاجة المستهلك (بودرسة، 2013، صفحة 3).

4- قياس أداء العاملين

هو تقييم كل ما ينجزه الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة، ثم تحليل هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافٍ يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بمقياس دقيق وعادل، بحيث يكون التقدير في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل وذلك خلال فترة زمنية معينة (الحاكم، 2018، صفحة 36)

2. الإطار النظري

بعد إجراء المقابلات المبنية والانتها من تلخيص الدراسات السابقة (الأهداف، وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة) يصبح الباحث مستعداً لتنمية الإطار النظري للبحث، والعمل على تحديد مشكلة البحث والإطار النظري هنا عبارة عن نموذج ذهني لكيفية وضع قوانين تنظم العلاقات بين عدد من العوامل التي حددها الباحث، ورأى أنها مهمة لمشكلة البحث، والإطار النظري يعمل على مناقشة العلاقات المتبادلة بين العوامل التي تعتبر متكاملة مع حركية الحالة التي يتم فحصها أو تناولها، وبعد بناء الإطار النظري يمكننا تكوين مجموعة من الفروض القابلة للاختبار، للتأكد من صحة النظرية التي سبق تكوينها، ويمكننا اختبار العلاقات الافتراضية (الفروض) عن طريق إجراء بعد التحليلات الاحصائية، فالإطار النظري يزود الباحث بأساس منطقي ليتحرك منه إلى خطوات البحث التالية، وحيث إن الإطار لا يزيد على توصيف أو تحديد شبكة العلاقات بين المتغيرات التي لها أهمية بالنسبة للبحث، فإنه من الضروري أن نفهم ماذا تعني كلمة متغيرات، وما الأنواع المختلفة منها.

يهدف هذا الجزء إلى مناقشة التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، وتناول الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها، فضلاً عن تناول علاقة التحول الرقمي والجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين، إضافة إلى تناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع توضيح العلاقة بين الدراسات

السابقة والدراسة الحالية. الى جانب توضيح الإطار النظري لهذه الدراسة من حيث تناول التحول الرقمي، وتناول إدارة الموارد البشرية.

3. منهجية البحث

يعتمد الباحث بشكل رئيسي في اعداد بحثه على المنهج العلمي كونه العنصر الاساسي للإجابة عن التساؤلات الوارد في الدراسة. وتعتمد هذه الدراسة على المنهج المختلط بنوعية (الكمي والكيفي) لدراسة تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عُمان. وهو " المنهج أو الأسلوب الذي يركز على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكمي فيعطيهها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، اما التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، (المشوخى، 2002، صفحة 112). وقد اعتمد الباحث على المنهج المختلط كونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة ومتغيراتها وكذلك يمكن خلاله الإجابة عن تساؤلات الدراسة الكمية والكيفية، وذلك بغرض الوصول إلى صورة شاملة للمشكلة المراد دراستها وعرضها بطريقة واضحة.

قامت الدراسة على تطوير تصميم بحثي مختلط (mixed design) لضرورة فهم الموضوع بشكل كامل من أكثر من منظور واقتراح حلول عملية مناسبة، وقد ساهمت تلك المنهجية في الاستفادة من التكامل والقوة التي تتميز بها الأساليب الكمية والنوعية. وبذلك تم استخدام الاستبانة للحصول على بيانات كمية توضح تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، كما تم استخدام المقابلات لجمع بيانات نوعية، والوصول الى نتائج أكثر عمقاً فيما يخص ذلك الدور.

حيث يعرف المنهج البحثي المختلط Mixed Design بأنه " دراسة الظاهرة الواحدة بأكثر من طريقة، بحيث يتم استخدام المنهجين الكمي والنوعي لوصف تفاصيل جوانب البحث، الى جانب قياس باقي الجوانب، بحيث يمكن أن يشمل البحث أدوات ذات أسئلة مغلقة (الاستبانة)، بجانب أدوات



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

ذات اسئلة مفتوحة (المقابلة)، ويتم تحليل بيانات الاسئلة المغلقة كمياً، فيما يتم تحليل بيانات الاسئلة المفتوحة كيفياً " (المؤتمر العربي الثالث في البحوث الإدارية والنشر، 2003).

بلغت عينة الدراسة حوالي (....) شخص من جميع العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان من سواء عاملين أو إداريين أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات بالهيئة، حيث تم اختيار هذه العينة الأقرب لطريقة اختيار مجتمع البحث، ويعود السبب في اعتماد الباحث على العينة القصدية عدة اعتبارات فرضتها المعطيات الميدانية، والتي تمثلت في صعوبة الاتصال بأكبر عدد من المشاركين نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة، كما أن هناك بعض التخصصات غير معنية بإدارة الموارد البشرية بالهيئة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يغطي هذا الفصل الإطار النظري الخاص بالدراسة الحالية من حيث تناول التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، اضافة الى توضيح التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية، وتناول الجودة الشاملة ومبادئها ومتطلباتها، فضلاً عن تناول علاقة التحول الرقمي والجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين، كما سيتم تغطية الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

المحور الأول: الإطار النظري:

أولاً: التحول الرقمي:

1- مفهوم التحول الرقمي:

يشهد العالم اليوم تطور ملحوظ في التحولات الرقمية والتي تشمل الأجهزة والشبكات والأنظمة الذكية وما يشابه ذلك من تقنيات متطورة والتي تساهم بشكل فعال في تقليل الوقت والتكلفة والجهد وتحقيق كفاءة أكثر في الإنتاج والخدمات في المستقبل القريب. سيتم توسعة نطاق هذه التحولات من حيث التغيير وحدث تحولات اقتصادية غير مسبقة كونها تعتبر إحدى أهم الدوافع المحفزة للنمو في المنظمات مما يساعدها في تطوير حلول مبتكرة وتجعلها في ميدان المنافسة (عبد الرحمن ي.،

(2019). يعتبر التحول الرقمي "التغير الجذري المرتبط باستخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغير جذري في طريقة العمل، وذلك بهدف خدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل (الحارثي، د.ت). كما يعرف البعض عملية التحول الرقمي أنها عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى نسخ إلكترونية حيث يصبح المحتوى مرقم (أحمد، 2009، صفحة 11).

1- أهمية التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي إحدى التوجهات الحديثة التي قامت بها المؤسسات على اختلاف مجالاتها وقطاعاتها واحجامها، حيث أنها تساعد في الحصول على أفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومع انتشار الإنترنت أصبح هناك وعي متنامٍ للمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي، كما أصبح التعليم من الأدوات الفاعلة للتحول الرقمي، وأصبح ذلك التحول بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يساعد في عملية اتخاذ القرار الصحيح والمناسب (أمين، 2018، الصفحات 13-14). حيث تتمثل أهمية التحول الرقمي في كونه (الحارثي، د.ت): تسريع طريقة العمل اليومية، سهولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة، زيادة جودة وكفاءة سير العمل. الى جانب، زيادة الأخطاء والإنفاق، وزيادة إنتاجية وتحسين الأداء، فضلاً عن إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، ورفع مستويات الشفافية والحوكمة، استمرارية الأعمال والخدمات، وأخيراً، زيادة رضا المستفيدين.

2- مبررات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المبررات والأسباب تدعو إلى التحول الرقمي، والمتمثلة في الآتي (أمين، 2018):

- مبررات مرتبطة بالتحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو السوق



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

- الثورة المعرفية
- الثورة التكنولوجية
- قوي السوق العالمية وثقافتها
- الحاجة إلى زيادة الإنتاجية في الشركات والمؤسسات

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري عنصراً أساسياً في إدارة الموارد البشرية، حيث تهتم دول العالم المتقدمة والنامية اليوم بالموارد البشرية وتركز على إعداد برامج تدريبية وشاملة للتنمية البشرية.

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية الى الممارسات والانشطة والبرامج المتعلقة بشؤون الموارد البشرية في المؤسسات فضلاً عن تقييمهم ومتابعتهم في سياق تنظيمي سليم، حيث تنوي تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع (مفتي، 2018، صفحة 14). كما يؤثر ذلك في إنتاجية وخدمات المنظمة من منظور العنصر البشري كمورد يحقق عوائد للمؤسسات بشكل عام.

2- أهداف وأهمية الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية في أهدافها إلى تحقيق نفس الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، حيث تنقسم الأهداف إلى نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميّزة والمتمثلة في الآتي (الساعاتي، 2001، صفحة 79)، الهدف الأول: زيادة إنتاجية التنظيم المعروف منذ وقت يعدّ كهدف رئيسي للمؤسسات، وطالما أن أهداف إدارة الموارد البشرية مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضاً شاغلاً رئيسياً للعاملين في حقل وظيفة الإدارة. الهدف الثاني: يرتبط هذا الهدف بالهدف الأول ولكن يتميز بالوضوح حيث يركز على المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى

متقدمة دائما في وجه الضغوط الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق الهدف اصطلاح "الوقاية التنظيمية".

وتكمن أهمية الموارد البشرية في الآتي (باسم، د.ت): تعتبر إدارة الموارد البشرية محور فاعلية كل نشاط، كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد، تعد تكلفة الموارد البشرية أعلى عناصر التكلفة، تضع الخطط المناسبة للتدريب، تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها، تختار الأفراد المناسبين للعمل.

3- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية وظهورها ليست حديثة بل ظهرت بالتدريج نتيجة لتطورات عديدة يرجع بدايتها للثورة الصناعية، ولعل من أهم تلك الأسباب الآتي (يحيائي، د.ت، صفحة 2):

- توسعة النطاق الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة.
- زيادة فرص التعليم والثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي.
- أصبحت الحكومات تتدخل في العلاقات بين العمال في العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد.

كما يحدد بعض الباحثين أسباب ومبررات وجود إدارة القوى العاملة في المنشأة، والمتمثلة في الآتي (السيد، 2018، الصفحات 66-67):

- زيادة التحديات التنافسية بين المؤسسات.
- ظهور نظام العولمة.
- الموارد البشرية هي العناصر الوحيدة القادرة على استيعاب الأفكار ولورتها بما يخدم تقدم العمل وتنمية الموارد الأخرى انطلاقا من ضرورة التغيير والمحافظة على مستوى زيادة الإنتاج.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

- اعتبار قيم الجودة الشاملة في تقييم الأداء والإنتاج والنوعية في المنظمات العاملة.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في عدة وظائف يمكن تلخيصها من خلال دراسة (عباس، 2002، صفحة 56) ودراسة (أبو عقلة، 2007) ودراسة (حسن، 2009، الصفحات 137-138): أولاً التخطيط، ثانياً، الاستقطاب، ثالثاً، الاختيار، رابعاً، التدريب.

ثالثاً: الإدارة الرقمية للموارد البشرية:

1- مفهوم الإدارة الرقمية (الإدارة الإلكترونية)

بأنها عملية تطبيق تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة الكترونية من أجل تقديم الخدمات الحكومية إلى الأفراد وقطاع الأعمال بكفاءة عالية (الأقرع، 2020، صفحة 138).

2- مراحل التحول للإدارة الرقمية:

مرت الإدارة الرقمية بعدة مراحل يمكن توضيحها في النقاط الآتية (عليان، 2015):

1. إقرار الإدارة العليا بضرورة التغيير لمواكبة التطور الرقمي والتكنولوجي.
2. العمل على ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة لقدرتهم على التفاعل ومواكبة مجريات الأمور والتطور المستمر في بيئة العمل.
3. توفير وتطوير إجراءات العمل لكل مؤسسة ومنظمة.
4. العمل على توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
5. العمل على توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً.

3- أهداف الإدارة الرقمية:



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

تهدف الإدارة الرقمية أو الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي اكتسبتها بتحول أنظمتها من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني وهي كالاتي (السيد، 2018): تقليل كافة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات، فضلاً عن زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات، والقضاء على البيروقراطية بمفهومها المعياري، إضافة الى إلغاء عامل المكان والزمان، والتأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث. كما تهدف الإدارة الرقمية للموارد البشرية الى العمل على تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة، والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار، وأخيراً، الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وقليل مخاطر فقدها.

4- عناصر الإدارة الرقمية

هناك مجموعة مكونات للإدارة الرقمية والمتمثلة في الآتي (الأقرع، 2020):

- الحاسب الآلي.
- برامج الحاسوب (البرمجيات).
- شبكات الاتصال.
- العنصر البشري (الخبراء والمختصين).

5- متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية

- المتطلبات الإدارية.
- المتطلبات التقنية.
- المتطلبات البشرية.
- المتطلبات المادية.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

رابعاً: الجودة الشاملة

1- مفهوم الجودة الشاملة

حيث تعرف الجودة الشاملة بأنها عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تمكن المنظمة من استثمار مواهب العاملين وقدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للمؤسسة (قنديل، 2015، صفحة 17).

2- أهمية وأهداف الجودة الشاملة:

لقد اتضح من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تحقيق العديد من آفاق النجاح التي تبرز أهمية تطبيق الجودة الشاملة، والمتمثل في النقاط الآتية (السيد، 2018، صفحة 98):

1. انحسار شكاوى المستهلكين وتقليصها.

2. تقليص الحوادث والشكاوى.

3. زيادة الكفاءة.

4. تقليص الحصة السوقية.

5. تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين.

كما تهدف إدارة الجودة الشاملة الى فهم حاجات ورغبات العميل وتوقع رغباته المستقبلية والعمل على تحقيقها، استمرارية تخفيض التكلفة من خلال تحسين الجودة وتقليل معدل الفاقد والتالف في العمليات. إضافة الى تحقيق مرونة أكبر لمواجهة المتغيرات في احتياجات العملاء وسوق العمل



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

والبيئة المحيطة بالمنظمة، وتطوير أداء العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمؤسسة (عبدالرحمن م.، 2018، صفحة 52).

3- مبادئ إدارة الجودة الشاملة

اختلف الباحثين فيما بينهم في تحديد مبادئ الجودة التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة والتي تتمحور في الآتي: التخطيط الاستراتيجي، ثانياً، الإسناد والدعم، ثالثاً، التركيز على الزبون أو العميل، رابعاً، التحسين المستمر، خامساً، التدريب والتطوير، سادساً، المشاركة وتفويض الصلاحية.

وقد أضاف (السيد، 2018) إلى هذه المبادئ بعض المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في الآتي: الوعي والثقافة بأهمية إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، كما أضاف اعتماد نموذج العملية أساساً للأعمال، واستخدام إدارة النظم، الى جانب القياس والتحليل، وأخيراً، منع الخطأ قبل وقوعها.

4- متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تعد المتطلبات التي نتناولها عوامل رئيسة لتبنى فلسفة الجودة الشاملة والمتمثلة في المتطلبات الآتية:

- إيمان وإقناع والتزام الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة.
- وجود أهداف محددة للمنظمة.
- التركيز حل العميل.
- مشاركة العاملين في عمليات التحسين.
- الاعتماد على نظام معلومات متكامل.
- استخدام الأساليب الحديثة في حل المشكلات.

خامساً: علاقة التحول والجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين

1- مدى تأثير التحول الرقمي والجودة الشاملة على العمليات والأنشطة الإدارية

لقد أكدت الدراسات على انخفاض الدافعية والروح المعنوية لدى الموارد البشرية في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة مقارنة بالموارد البشرية التي تستعمل تكنولوجيا أقل تعقيداً، وتؤكد دراسة أخرى أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تدنت في المؤسسات ذات التكنولوجيا المعقدة (توفيق، 2016، صفحة 120).

وقد يحدث التطور التكنولوجي تغييراً في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية، فقد يحدث تطور في بعض الوظائف التقليدية، وقد يسهم هذا التطور التقني في إيجاد وظائف أخرى تناسب التكنولوجيا المراد إدخالها كوظائف المهندسين والمبرمجين واستشاري المعلومات. (توفيق، 2016، الصفحات 123-124). تبحث المؤسسات اليوم عن ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أهدافها والتغلب على منافسيها، فإن هذه الميزة التي تتمثل في جودة السلعة أو الخدمة، وتميزها عن مثيلاتها وانخفاض تكلفتها، وملائمة مواعيد تسليمها (عبدالوهاب، 2003، صفحة 9).

2- تأثير التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية في ضبط الجودة الشاملة

إن تطبيقات التحولات الرقمية في إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة وسيلة فاعلة لتحقيق هدف الجودة الشاملة في المنظمة الذي يظل أحد ثوابت أهداف المنظمة لذا تحولت الكثير من المنظمات لهذه التقنية ومكوناتها والعمل بها داخليا وخارجيا بكفاءة تحسن من مستوى الجودة بالمنظمة (أمين، 2018). ففي ظل تحسين وتطوير نظام الجودة الشاملة بالمنظمة لتقديم خدمات او منتجات ذات جودة عالية ومن خلال إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارات المعنية إيجاد حلقة اتصال مع العميل باعتباره عنصر بشري مهم للمنظمة كان لابد من استحداث وسائل للتواصل معه عن طريق تطبيقات رقمية تنشر المستجدات حول الخدمة او المنتج (القثامي، 2013، الصفحات 53-55).

المحور الثاني: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (العكدي، 2016) بعنوان: عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة في محافظة كركوك.

اهتمت هذه الدراسة بتشخيص عناصر تنمية الموارد البشرية لدى المدراء العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والألبان المحدودة في محافظة كركوك. كما هدف الدراسة توضيح مدى إدراكهم بالعناصر التنموية ومدى تأثيرها في الموارد البشرية، ولتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة تم توزيعها على العينة المبحوثة والبالغ عددهم (50) مدير ضمن المستويات الإدارية المختلفة. زفي ضوء ذلك تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، إذ استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تسهم في معرفة وتشخيص طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث. وأخيرا توصل العكدي إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والتي نتمنى أن تسهم في تشخيص العناصر والتي تسهم في تنمية الموارد البشرية في منظمات الأعمال بعامة وفي الشركة المبحوثة بخاصة.

دراسة (سلمان، 2017) بعنوان: دور بعض خصائص مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز نظام تقويم أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعتي تكريت وكركوك

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين بعض خصائص المعلومات الخاصة بالمورد البشري للمساعدة في تقويم أدائهم على وفق افتراضات. تم استطلاعها عملياً في جامعتي تكريت وكركوك، حيث تم توزيع (110) استبيان في المنظمات المبحوثة واسترجعت (100) وجرى اختبار فرضيات البحث باستخدام تحليل الارتباط لتشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة. وانتهت الدراسة في إيجاد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين بعض خصائص مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية وتقويم أداء العاملين في المنظمات المبحوثة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

دراسة (Iwu, 2016) بعنوان: آثار استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية (HRM) في الجامعات

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في مساعدة العاملين في مجال الموارد البشرية على تنفيذ واجباتهم ومسؤولياتهم. ساعد الأدب النظري بشكل كبير في تطوير الإطار المفاهيم الذي تتوقف عليه الدراسة وكذلك في تطوير عناصر الاستبيان، حيث استفادت الدراسة أيضاً من قائمة مراجعة المقابلات لتوجيه المشاركين. ونهايةً، كشفت نتائج الدراسة عن مزيج من الردود التي تشير إلى أنه في حين أن هناك مكاسب في اعتماد أنظمة ehrm، فمن الحكمة التفكير في دعم الموارد وكذلك توضيح احتياجات الجامعة بشكل أفضل قبل إجراء أي استثمار.

دراسة (Jonsen, 2017) بعنوان: مجتمع مكان العمل في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: دور الوسطاء الاجتماعيين في الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

سعت هذه الدراسة المقطعية الكمية، متعددة التخصصات، إلى فهم دور مجتمع مكان العمل بشكل أفضل بين المتغيرات الاجتماعية التي تتوسط العلاقة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي داخل ما يسمى الصندوق الأسود لنظام إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. تم اختبار سبع فرضيات أولية و34 فرضية فرعية فيما يتعلق بالعلاقة بين المناخ عالي المشاركة ومجتمع مكان العمل وسلوك المواطن التنظيمية، كما تم التوسط فيه جزئياً من خلال تلبية الاحتياجات الأساسية للموظف وتحديد الهوية التنظيمية. تم جمع البيانات على المستوى الفردي عبر العديد من المنظمات. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الأولية لإجراء التحليل، تقدم نتائج الدراسة رؤى مهمة للوسطاء الاجتماعيين للأداء التنظيمي ودور مجتمع مكان العمل في تلك الوساطة. تم تحديد التركيبات المجتمعية في مكان العمل للحس النفسي للمجتمع والشعور بالمسؤولية المجتمعية على أنها تنبئ مهم ومهم لسلوك المواطن التنظيمية، وهو المؤشر القريب لأداء المنظمة المستخدم في هذه الدراسة.

الفصل الثالث

فرضيات ونموذج البحث

ينوي هذا الفصل من البحث الحالي مناقشة فرضيات ونموذج البحث، من خلال تناول تعريف وتأسيس فرضيات البحث، من حيث مفهوم الفرضيات، وأنواعها، وخطوات اختيار الفرضيات، مع توضيح لفرضيات البحث الأربعة، إضافة إلى تناول تعريف وتأسيس النموذج النظري للبحث من حيث تناول النموذج النظري للبحث وتناول متغيرات البحث.

1- تعريف وتأسيس فرضيات البحث

1.1 مفهوم الفرضيات

تعرف الفرضيات بأنها تخمينات ذكية، فهي إما فرضيات وصفية أو أنها تظهر لنا العلاقة بين المتغيرات. تهدف الفرضيات إلى الإجابة على الأسئلة البحثية، وهي تقرر ما هي الحقائق التي نبحث عنها وما هي الإجراءات البحثية الواجب استخدامها، فالفرضيات المعقولة تحتاج منا إلى ملاحظة دقيقة، وتفكير ناقد، خيال واسع، رؤيا واستبصار (الضامن، 2006، صفحة 71).

فيمكن تفسير الفرضية في عدة نقاط هامة هي (الزبد، 1434هـ):

- رأي الباحث المبدئي في حل مشكلة الدراسة استنادا على الأطر الأدبية.
- محاول لتفسير ظاهرة معينة تستدعي اختبارا للتثبت من صدقها.
- استنتاجات احصائية مبنية على الاحتمالات حول مجتمع احصائي.
- علاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع.
- صياغة بلغة واضحة ومختصرة.

1.2 أنواع الفرضيات

حدد كلا من (عليان و غنيم، 2000) و (خضر، 2013) يتم تقسيم الفرضيات إلى نوعين وهما:

1- الفرضيات البحثية: حيث يتم من خلالها تفسير الظاهرة واستنتاج العلاقات السببية في هيئة

جمل قصيرة وبسيطة، ويتم تبنيها وفق لدليل أو برهان وتضم عدد من الأنواع:

- الفرضيات الموجهة: يتم استخدامها عند توقع وجود علاقة مباشرة إيجابية أو سلبية بين متغيرات الدراسة، أو عند توقع وجود فروق فردية.
- الفرضيات غير الموجهة: يتم استخدامها في حالة عدم القدرة على تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات وعدم تحديد مستوى الفروق.
- الفرضيات الإحصائية: وهي عبارة عن مجموعة من الافتراضات التي يتم وضعها من خلال استخدام نماذج إحصائية لتأكيد العلاقة بين المتغيرات.

1.3 خطوات اختبار الفرضيات

يمكن تقسيم خطوات اختبار فرضيات الدراسة كالآتي (الزبد، 1434هـ):

1. تحديد نوع توزيع المجتمع: وينقسم إلى توزيع طبيعي وتوزيع حر.
2. صياغة الفرضية: ويتكون من الفرض الصفري والفرض البديل.
3. اختبار مستوى الدلالة الاحصائية: وينقسم إلى مستوى دلالة 0.05 و 0.01.
4. اختبار دالة الاختبار المناسبة: يشمل جمع البيانات من العينة وحساب دالة الاختبار الاحصائية.
5. اتخاذ القرار: وينقسم إلى قبول الاحتمال $\leq$ مستوى الدلالة، ورفض الاحتمال $\geq$ مستوى الدلالة.

1.4 فرضيات البحث

يسعى البحث إلى اختبار الفروض التالية: **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية للتحويل الرقمي وبين تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إدارة الموارد البشرية للتحويل الرقمي وبين إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان.

2. تعريف وتأسيس النموذج النظري للبحث:

2.1 النموذج النظري للبحث

يصبح الباحث مستعداً لتنمية الإطار النظري للبحث، بعد إجراء المقابلات المبنية والانتهاى من تلخيص الدراسات السابقة (الأهداف، والعنة وأهم النتائج ... إلخ إن وجدت)، والعمل على تحديد مشكلة البحث. ويوضح الإطار النظري النموذج الذهني لكيفية تأطير العلاقات بين عدد من العوامل التي حددها الباحث، ورأى أنها مهمة لمشكلة البحث، والإطار النظري بعمل على مناقشة العلاقات المتبادلة بين العوامل التي تعتبر متكاملة مع حركية الحالة التي يتم فحصها أو تناولها.

والبعض يعتبر أن النموذج النظري مجرد تخيل للعلاقات، بينما يعتبرها الآخرون تمثيلاً للعلاقات الموجودة، وفي هذا الإطار فإن تعبير النموذج يستخدم بالمعنى الثاني، وهو أن النموذج عبارة عن خطة ذهنية تربط بين المفاهيم (خونده، 2019، صفحة 8).

2.2 متغيرات البحث

تعرف متغيرات البحث بأنها أي شيء يكون له قيم مختلفة خلال نفس الزمن أو أوقات مختلفة، ومن أمثلة المتغيرات، وحدات الإنتاج، والغياب، والحوافز (خونده، 2019، صفحة 3)، ويمكن تعريف متغيرات البحث العلمي على أنها مجموعة من المثيرات والاستجابات التي تتفاعل فيما بينها لتخلق نوعاً من العلاقات التي يريد الباحث العلمي أن يختبرها، ومن المعلوم أن خصائص متغيرات البحث العلمي تختلف من مجتمع إلى آخر، وتعتبر المتغيرات في البحث العلمي هي تلك الخاصية القابلة للتغير من فرد لآخر في المجتمع ومن أمثلة ذلك: الوزن، الجنس، مستوى التعليم، المهنة، العمر. وتم تقسيم متغيرات البحث إلى مجموعة من العناصر منها: المتغير المستقل والثابت والوسيط والتابع والمتداخل.

2.3 نموذج البحث



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

مما سبق من عرض لمشكلة هذه الدراسة وتحديد فرضياتها ومتغيراتها التابعة والمستقلة يمكننا تحديد نموذج البحث، حيث يتم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، بحسب ما عبرت عن الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وقد تم اختبار الفرضيات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل إجابات أفراد العينة على الاستبانة بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، واستخلاص نتائج اختبار الفرضيات بعد عرضها ومناقشتها.

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل الى تناول الجانب المنهجي للدراسة من حيث التعريف بمنهج الدراسة، والهيئة العامة للاستثمار من حيث نشأتها وأهدافها وسياستها، فضلاً عن تناول مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى تناول أدوات جمع البيانات، وخطوات إعداد الاستبانة وأبرز الأساليب الإحصائية التي يتم تطبيقها في الدراسة.

1. منهج الدراسة

يُعد المنهج العلمي الأساس الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته، فالباحث لا يستطيع أن يجيب على تساؤلات دراسته إلا من خلال المنهج الملائم والمناسب. حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لدراسة تأثير التحولات الرقمية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الجودة الشاملة: نموذج هيئة الاستثمار بسلطنة عمان. وقد تم اعتماد هذا النوع من المناهج كونه المنهج المناسب لطبيعة الدراسة ومتغيراتها وكذلك يمكن خلاله الإجابة عن تساؤلات الدراسة الكمية والكيفية، وذلك بغرض الوصول إلى صورة شاملة للمشكلة المراد دراستها وعرضها بطريقة واضحة.

2. سياق وخصوصيات أرضية البحث (الهيئة العامة للاستثمار بسلطنة عمان):

2.1 نبذة عن الهيئة

أنشئت الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات ([إثراء](#)) بناء على المرسوم السلطاني رقم 52/2011 الصادر في 27 مارس 2011 والقاضي بتعديل بعض احكام المرسوم السلطاني رقم 59/96 الصادر في 26 يونيو 1996 والخاص بإنشاء الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات (البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الالكترونية، 2021). كما تتمحور رؤية الهيئة العامة للاستثمار في سلطنة عُمان في خَلْق الثروات من خلال التسويق للمشاريع الاستثمارية بالسلطنة وتنمية الصادرات المحلية غير النفطية.

2.2 أهداف الهيئة

1. توسيع اختيارات مساهمة القطاع الخاص في القطاعات الاقتصادية الرئيسية في السلطنة.
2. حرية التبادل التجاري.
3. تعزيز الاستقرار النقدي بالسلطنة.
4. العمل على حرية المنافسة من خلال تعزيز اللوائح وتسهيل الاعتمادات والأيدي العاملة والإجراءات التجارية.
5. العمل على تعزيز الأطر والقواعد القانونية التي من شأنها حماية الملكية الفكرية.

2.3 مهام الهيئة

- تقديم المعلومات الخاصة بمناخ الاستثمار، القوانين، الإجراءات وكذلك تسليط الضوء على مشروعات محددة.
- تنظيم برنامج زيارات وترتيب اجتماعات للمستثمرين الأجانب.
- مساعدة المستثمرين للحصول على الموافقات الحكومية المختلفة والحصول على قروض تمويل من الحكومة والبنوك التجارية.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

- مراجعة مقترحات المشروعات المقدمة من المستثمرين وتقديم الاستشارات لهم بشأن استراتيجية الدخول الملائمة لبدء العمل.
- مساعدة المستثمرين المحليين في التعرف على الشريك الأجنبي المحتمل وبالعكس.
- تنظيم اللقاءات أو المشاركة في الندوات في مختلف الدول من أجل التعريف بالسلطنة كوجهة للاستثمار.
- مراجعة قوانين ولوائح وإجراءات الاستثمار وتقديم التوصيات لجهات الاختصاص من أجل العمل على إزالة المعوقات أمام الاستثمار بالتنسيق مع القطاع الخاص.
- تنظيم ندوات محلية وبرامج تشجيعية لمبادرات القطاع الخاص من أجل الترويج للاستثمار.

3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع من جميع العاملين بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان من سواء عاملين أو إداريين أو رؤساء أقسام أو مديري إدارات بالهيئة. يتم هنا الاعتماد على العينة القصدية كونها الأقرب لطريقة اختيار مجتمع البحث، ويعود السبب في اعتماد الباحث على العينة القصدية عدّة اعتبارات فرضتها المعطيات الميدانية، والتي تمثّلت في صعوبة الاتصال بأكثر عدد من المشاركين نظرًا لطبيعة نشاط المؤسسة، كما أن هناك بعض التخصصات غير معنية بإدارة الموارد البشرية بالهيئة، حيث بلغت عينة الدراسة حوالي (.....) فردًا.

4. أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أدوات البيانات التالية:

1- المصادر الأولية:

والمتمثلة في البيانات الميدانية والتي يتم جمعها باستخدام استبانة يتم اعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة، للحصول على النتائج النهائية حول موضوع الدراسة.

2- المصادر الثانوية:

وتتمثل المصادر الثانوية فيما يعتمد عليه الباحث في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من الكتب والمقالات والرسائل العلمية والبحوث المحكمة. ويستخدم الاستبيان كأداة فعالة لجمع المعلومات، بشكل واسع في العديد من البحوث في الموضوعات الإنسانية والاجتماعية والعملية المختلفة (المحمودي، 2019).

5. تحضير الاستبانة

يتم تطبيق الاستبانة على العينة التي شملتها الدراسة، حيث يتم تطبيقها بعد الانتهاء من إعدادها والقيام بتحكيماها من قبل المختصين، ثم يتم التطبيق على عينة البحث من العاملين والإداريين رؤساء الأقسام ومدير الإدارات بهيئة الاستثمار بسلطنة عمان، ويراعى في استخدامها حساب معامل صدق وثبات الاستبانة قبل النهائي، وقد أتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.
- استشارة الباحث عدداً من اساتذة الجامعات والمشرفين والمختصين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.
- سيتم تنقيح ومراجعة الاستبانة من قبل المشرف.
- سيتم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة.
- في ضوء آراء المحكمين سيتم تعديل بعض فقرات.

6. الأساليب الاحصائية المستخدمة

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة في الآتي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار كل فقرة والنسبة المئوية لها.
- 2- الانحراف المعياري.
- 3- المتوسطات الحسابية.

4- اختبار T-test لقياس لإيجاد الفروق بين متوسط أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس عند

مستوى الدلالة 0.05.

5- تحليل التباين الأحادي One way Anova.

حيث يتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ الإحصائي لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي لقياس الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير حيث تجرى تغييرات النموذج وتعديلات في الفرضيات بناءً على نتائج التحليل العاملي، وكذلك استخدام التكرارات وانسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحليل البيانات الأساسية في الاستبيان، وكذلك تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t ، لتحليل الارتباط وتحديد درجة قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وكذلك تحليل التباين الأحادي لتحديد درجة الانحدار لتحديد الأثر بين المتغير التابع والمستقل ومعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

خاتمة وتوصيات البحث

بسبب التطور التكنولوجي الهائل الذي ظهر مؤخراً أصبح من الضروري ان تعتمد المؤسسات على التقنيات والتنمية الرقمية والاجتماعية كونها تعتبر من اهم عوامل تطوير أداء الموظفين في جميع الدول وتحديداً الدول النامية، وذلك باعتبارها المصدر الأساسي لزيادة الطاقة الانتاجية مختلف المنظمات. وبسبب الدور الجوهري للمؤسسات الحكومية وهيئات الاستثمار، فإن هذه المؤسسات تحتاج الى موائمة عصر التميز الرقمي على اختلاف مستوياته وتنوع جوانبه. وبناءً على ما سبق فيتوجب على المؤسسات التوجه نحو تبني التحول الرقمي في اقسامها ووضع الخطط اللازمة لتطويرها وتحسينها باستمرار لتواكب التطور التكنولوجي. كما تبين من خلال الدراسات السابقة ان المنظمات عانت مؤخراً من مشكلة واضحة ونقص ملحوظ في استخدام التقنيات الرقمية ونقص في الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد بشكل فعال في تطوير الاعمال الخدماتية والانتاجية للمؤسسات وتحويلها الى أعمال رقمية وتقنية.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

قائمة المراجع

- الحاكم، على عبدالله . (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي : الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. اطروحة (دكتوراه) . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. كلية الدراسات العليا.
- أبو عقلة، عصام. (2007). إدارة الموارد البشرية : النظرية والتطبيق. مؤسسة حورس للنشر.

أحمد، أحمد فرج. (2009). الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ دراسة في الإشكاليات ومعايير الاختيار. مجلة دراسات المعلومات.

الأقرع، نور طاهر . (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج28(ع2)، ص 133-164.

أمين، مصطفى أحمد . (سبتمبر، 2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة افدارة التربية(ع19)، ص 11- 103.

العكدي، سوسن ابراهيم. (2016). عناصر تنمية الموارد البشرية: دراسة تشخيصية لآراء عينة من العاملين في شركة كرونجي للمشروبات الغازية والعصائر والمياه الصحية والالبان المحدودة في محافظة كركوك. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة(ع40)، ص604-624.

الحارثي، دلال . (د.ت). التحول الرقمي.

القنّامي، زيز بن معوض . (2013). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، السعودية: وزارة التعليم العالي- جامعة أم القرى.

أحمد إبراهيم خضر. (2013). إعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة. القاهرة: جامعة الأزهر.

مفتي، إيمان. (2018). دور افدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية. أطروحة (ماجستير). جامعة العقيد اكلي محمد أولحاج بالبويرة. كلية الحقوق . قسم القانون العام.

بودراسة، حنان . (2013). علاقة إدارة الجودة الشاملة بتقييم أداء العاملين : دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة- باتنة. أطروحة (ماجستير) . جامعة محمد خضير- بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

بن يمنية، خيرة بن يمنية، داود، ناشد ، و أحمد، زادي. (2019). دور الرقمنة وإدارة الاللكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح. اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مج7(ع12)، ص 67-100.

حماد، محمد محمد . (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين : دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العملية للدراسات والبحوث المالية وإدارية، مج7(ع2)، ص 1-23.

مفتي، إيمان . (2018). دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية. اطروحة (ماجستير). جامعة العقيد اكلى محند أولحاج بالبويرة. قسم القانون.

يحياوي، نعيمة. (د.ت). سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية. جاكعة الحاج لخضر- باتنة - كلية العلوم الاقتصادية.

توفيق، ومان محمد. (2016). تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في الأبعاد السوسيو- تقنية حال مديرية المن لولابية بسكرة. اطروحة (دكتوراه). جامعة محمد -خضير بسكرة. كلية العلوم الاجتماعية.

حسن، عبدالعزيز على. (2009). افدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود. مصر: المكتبة العصرية.

عبدالرحمن، معالى عباس. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي : الدور المعدل للثقافة التنظيمية: دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. أطروح (دكتوراه). جامعة السواد للعلوم والتكنولوجيا. كلة إدارة الأعمال.

عبدالرحمن، ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، نشرت الدراسة بمجلة البحوث الإدارة والاقتصادية.

عبدالرحمن، يوسف. (2014). تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية: دراسة حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر أم البواقي. أطروحة (ماجستير) . جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. كلية العلوم الاقتصادية.

عبد الوهاب، علي محمد . (2003). إدار الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة . اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية . بيروت 1-3 يوليو.

عليان، ربحي مصطفى. (2015). الإدارة الإلكترونية. الأردن: دار صفاء للنشر.

قنديل، يزن عزت . (2015). أثر مبادئ غدارة الجودة الشاملة في تحقيق الاسبقيات التنافسية: دراسة لأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية في مدينة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. كلية الأعمال.

جواهر محمد الزيد. (1434هـ). فرضيات البحث العلمي واختبارها. حلقة النقاش السادسة والخمسين . مركز التميز البحثي في تطوير تعليم العلوم والرياضيات. كلية التربية .

ربحي عليان، و عثمان غنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

منذر الضامن. (2006). أساسيات البحث العلمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.



www.mecsaj.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

الاعلامية سلطنة عمان. (2021). الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات تروج لـ 10 قطاعات واعدة في 22 سوقاً حول العالم. تاريخ الاطلاع (2021 / 7 / 22). متاح على: <https://omaninfo.om/topics/4/show/3690>

البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الإلكترونية. (2021). هيئة الترويج والاستثمار العمانية. تاريخ الزيارة (2021 / 7 / 22). متاح على: https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/bz/InvestmentInOman/lthraa/!ut/p/a1/hc_LDolwEAXQb3HBUjptEas7CAEFsTEqYjcGDFYSpAZR4t-Lxo3Gx-zu5NxkBgkUI1EmI1wmda7KpLhnYW74.DJt4xCHg0yUGawSLGbd

البوابة الاعلامية سلطنة عمان. (2021). الهيئة العامة لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات تروج لـ 10 قطاعات واعدة في 22 سوقاً حول العالم. تاريخ الاطلاع (2021 / 7 / 22). متاح على: <https://omaninfo.om/topics/4/show/3690>

بوابة الحكومة العمانية. (2021). الاستثمار في عمان. تاريخ الاطلاع (2021 / 7 / 22). متاح على:

<https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/bz/InvestmentInOman.n/InvestmentInOman>

حمد سليمان المشوخي. (2002). أساليب البحث العلمي. القاهرة: الدار العلمية للنشر.



www.mecsjs.com/ar/

المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد الثاني والأربعون (تشرين الأول) 2021

ISSN: 2617-9563

محمد سرحان المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. صنعاء: دار الكتب.