

دور العلاقات العامة  
الرقمية في تنمية  
رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

**The Role of Digital Public Relations in Human Capital  
Development at Banking Institutions "Applied Study"**

إعداد

د/سعيد عبد المنعم الدسوقي محمود

مدرس العلاقات العامة والإعلان  
بالمعهد العالي للإعلام وفنون الاتصال 6 أكتوبر

2024م

## ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري، وتعزيز الثقة وتأثيره على الرضا الوظيفي والإحساس بالرضا وتطوير وإثبات الذات لدى العاملين بالمؤسسات المالية، وتوضيح العلاقة بين العلاقات العامة الرقمية وتعزيز المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين. واعتمدت الدراسة على عينة عمدية قوامها (400) مفردة من العاملين بمؤسسات مصرفية في مصر. وتعتمد الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى أنه تُعطي إدارة العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات المالية عينة الدراسة وظيفة كسب ثقة الجمهور الداخلي أهمية بالغة، وذلك بتبنيها أهداف واستراتيجيات محددة وواضحة وعرضها بشكل واضح وشفاف، لشرح أهدافها وخططها التنموية بهدف كسب التأييد والولاء من الجمهور الداخلي. كما حظيت أنشطة العلاقات العامة الرقمية على نسب تأييد مرتفعة، واقتصرت التدريبات المقدمة من المؤسسات لقطاع الموارد البشرية على عدد محدود من التدريبات، والدورات التدريبية للعنصر البشري بإدارات العلاقات العامة الرقمية.

**كلمات مفتاحية:** العلاقات العامة الرقمية، رأس المال البشري. نظرية البنائية الوظيفية. المؤسسات المالية.

## Abstract:

The study aimed to reveal the role of digital public relations in developing human capital, boost confidence & its impact on job satisfaction & a sense of satisfaction, developing, & proving oneself among employees in banking Institutions, & clarifying the relationship between digital public relations & boost knowledge, skills, & capabilities of employees. The study relied on a deliberate sample of (400) individuals from employees in banking institutions in Egypt. And the study relied on a questionnaire to collect data. The study found that the digital Public Relations Departments at the banking institutions of the study sample attaches great importance to the function of gaining the confidence of the internal public, by adopting specific, clear goals, strategies & presenting them in a clear & transparent manner, to explain its goals & development plans to gain support & loyalty from the internal public. Digital public relations activities also received high approval ratings, The trainings provided by institutions to the human resources sector were limited to a limited number of trainings & training courses for the human element in digital public relations departments.

**Keywords:** Digital Public Relations; Human Capital; Structural functional theory; banking Institutions.

## 1-مقدمة الدراسة:

اتجهت المؤسسات والمؤسسات والشركات والهيئات المختلفة إلى التحول الرقمي من خلال توفير خدماتها بشكل كامل عبر مواقعها الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي عبر شبكة الإنترنت. والمؤسسات بمختلف أنواعها؛ أمامها فرصة كبيرة للحاق بركب التطور العلمي والتقني للثورة الرقمية، حيث أنها تمتلك كافة المقومات اللازمة من موارد اقتصادية وموارد بشرية علمية مؤهلة للاستفادة من تقنياته. لذا، يجب العمل على إيجاد الوسائل اللازمة لنقل التكنولوجيا الرقمية وتوطينها في الإدارات المختلفة، وتقديم رؤى شاملة تُساعد صانعي القرار في المؤسسات على بلورة استراتيجيات تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التكنولوجيا الرقمية التي ستحدث تغييرات جذرية وهائلة في نمط الإدارة الرقمية. وأيضاً ظهور المؤسسات الافتراضية، والهيكل الإداري والتنظيمي الرقمي. وتعد المواقع الإلكترونية من أهم الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها العلاقات العامة في التواصل مع المستهلك ومحاولة جذبه والحفاظ على، وتعزيز ولائه للعلامة التجارية، وتحقيق أهداف التسويق لمنتجاتها أو خدماتها المختلفة.

وكان للتطور التكنولوجي تأثيره على نمط البيئة الإدارية والتنظيمية، وأصبحت البيئة الإدارية والتنظيمية تعمل بشكل رقمي، وظهر الهيكل الإداري التنظيمي الرقمي بالمؤسسات بمختلف أنواعها، حيث اتجهت المؤسسات نحو استخدام المواقع الإلكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي في نشر أخبار وأنشطة المؤسسات والتسويق لمنتجاتها وخدماتها، وعقد اجتماعاتها في شكل افتراضي، والتفاعل مع زوار الصفحات من خلال التعليقات والرد على، وفي ظل التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي، وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات، يتطلب النظرة المتجددة للأشياء، وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع المؤسسات على الاستفادة من كل هذه التطورات في التواصل مع جمهورها سواء الداخلي، والذي يعد رأس المال البشري لها، أو الجمهور الخارجي.

ويسعى مشروع رأس المال البشري إلى زيادة الوعي وزيادة الطلب على التدخلات لبناء رأس المال البشري وهو يهدف إلى تسريع استثمارات أفضل وأكثر في الناس وللمشروع ثلاثة عناصر، مؤشر رأس المال البشري، برنامج لتعزيز البحث والقياس على رأس المال البشري، دعم البلدان لتسريع التقدم في زيادة رأس المال البشري النتائج. وإدارة رأس المال البشري عبارة عن عملية يتم من خلالها تحديد المواهب والحوال التنظيمية، وترتيب أولوياتها والعمل المستمر على تحسينها، بهدف تحقيق أكبر تأثير على نتائج الأعمال، علاوةً على تكوين تجربة الموظف المطلوبة بناءً على المرحلة التي تعمل فيها الجهة في الوقت الراهن.

## 2-مشكلة الدراسة:

مع تطبيق العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات المختلفة قامت بوضع الاستراتيجية الاتصالية (Communication strategy) في ضوء المتغيرات التكنولوجية الحديثة، وأنواع شبكات الاتصال الداخلي مُتمثلاً في الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي (Internal & external communication)، وأيضاً شبكات الاتصال الداخلي (المركزية - اللامركزية - والمختلطة - والشبكات تحت إشراف مركزي)، بالإضافة إلى مبادئ الاستراتيجية الاتصالية وأهداف الاتصال الخارجي، وأهمية التخطيط له بشكل إلكتروني عبر شبكة الإنترنت من خلال الموقع الإلكتروني، أو منصات التواصل الاجتماعي، أو التطبيقات الذكية، وانعكس ذلك على طريقة الاتصال والمحتوى التواصل الشبكي للبيئة الإدارية داخل المؤسسة في الاتصال مع الجمهور الداخلي، عبر الاتصال الحواري الرقمي لكسب الجمهور والحفاظ عليه.

وفي ظل التغييرات الهائلة في ظروف السوق، وتفضيلات المتعاملين، وديناميكيات القوى العاملة، الأمر الذي يتطلب اتباع نهج جديد لتطوير استراتيجية إدارة رأس المال البشري وتفعيلها، فلا بد من إعادة النظر في استراتيجية إدارة رأس المال البشري، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري.

## 3-الدراسات السابقة:

يقترح الباحث تناول التراث النظري السابق المتعلق بموضوع الدراسة من خلال محورين اثنين كالتالي:

**المحور الأول: دراسات تناولت البيئة الإدارية والتنظيمية في العلاقات العامة الرقمية:**

دراسة (نهلة زيدان، أحمد خالد 2023)<sup>(1)</sup> التي هدفت إلى التعرف إلى دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية عمدية من طلاب الجامعات الخاصة المصرية قوامها 450 مفردة، واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي وأداة الاستبيان.

وأشارت النتائج إلى أهمية تفعيل العلاقات العامة الإلكترونية بالجامعات الخاصة، وأهمية دور العلاقات العامة في إدارة العلاقة بين الجمهور والجامعة، وإدارة سمعة الجامعة. وأوضحت النتائج ارتفاع درجة متابعة المبحوثين للموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة. والأهمية المعلوماتية للمواقع الإلكترونية وصفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعات واعتمادهم الدائم عليها نظراً لسرعة تحديثها، وارتفاع معدل الثقة بها. وأوضحت النتائج أهمية الموقع الإلكتروني أو صفحات التواصل الاجتماعي للجامعة في تعزيز سمعتها لدى الجمهور من خلال السرعة والمصداقية في تقديم الأخبار والمعلومات التي تهم الطلاب.



ودراسة (وسام الحسين وآخرون، 2022)<sup>(2)</sup> التي هدفت إلى معرفة اتجاهات الجمهور نحو استخدام تقنيات الاتصال للمؤسسات الحكومية الأردنية وقياس مدى قبولهم لها، وانطلاقاً من النظرية الموحد لقبول التكنولوجيا (UTAUT)، تم اعتماد الاستبانة كأداة لدراسة، حيث وزعت على عينة عشوائية قوامها (415) مفردة من خلال الاستبانة إلكترونياً. وأشارت النتائج إلى اتجاه الجمهور الأردني إلى ان استخدام وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسات الحكومية يعزى إلى سهولة استخدام هذه الوسائل، حيث توجد علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين اتجاه المستخدمين نحو التفاعل الإلكتروني مع وسائل الاتصال الحديثة وسهولة استخدامها. وجاء ترتيب المؤسسات التي يتفاعل معها الجمهور كالتالي: ديوان الخدمة المدنية حيث جاءت بلغت نسبة المستخدمين (65.7%)، ثم يليها دائرة الأحوال المدنية والجوازات بنسبة (62.2%)، ثم يليها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي بنسبة (55.9%). كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين بعض المتغيرات المرتبطة بصعوبة استخدام وسائل الاتصال الحديثة الخاصة بالمؤسسات الحكومية الأردنية من ناحية وبين السمات التي توفرها وسائل الاتصال الحديثة. وأوصت الدراسة بالقيام بدراسات دورية لوسائل الاتصال الحديثة التي يتم تفعيلها داخل المؤسسات الحكومية الأردنية مع الأخذ بملاحظات وآراء ومقترحات الجمهور بعين الاعتبار، من خلال متابعتها من قبل مختصين في هذا المجال والعمل على وضع خطط استراتيجية وفقاً للمخرجات التي خلصت إليها الدراسة من قبل المؤسسات المعنية بذلك.

هدفت دراسة "تشانج ويوان" (Zhang, Y. & Yuan, B., 2020)<sup>(3)</sup> إلى البحث عن كيفية الاعتماد على آلية السوق لتحقيق التنمية الصناعية المستدامة. وكيف يكون الابتكار التكنولوجي وسيطاً لبناء آلية دافعة تؤثر السياسة البيئية الإدارية والتنظيمية على التنمية المستدامة من المنظور "الضيق" لفرضية بورتر. وتنظيم البيئة كمنسق لاستكشاف السيناريو المؤسسي الذي يدفع التنمية المستدامة للصناعة الصينية. ولتطبيق الدراسة اعتمد الباحثان على بيانات الفريق الصناعي من (30) مقاطعة خلال (2006-2015)، ووظفا طريقة (sys-GMM) للاختبار التجريبي.

وتوصلت الدراسة إلى أن السياسة البيئية الإدارية والتنظيمية المرنة يمكن أن تيسر كثيراً التنمية الصناعية المستدامة، وأن هناك تأثير إيجابي كبير على الابتكار التكنولوجي يرتبط ارتباطاً كبيراً وإيجابياً بالتنمية الصناعية المستدامة. كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق التنظيم البيئي بشكل إيجابي يؤدي إلى تعديل العلاقة بين السياسة البيئية الإدارية والتنظيمية المرنة والابتكار التكنولوجي. ومع ذلك، فإنه يحتمل أن يكون له تأثير إيجابي لكنه ليس معتدلاً هاماً على العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والتنمية الصناعية المستدامة، مما يشير إلى أنه لا تزال هناك "فجوة في التنفيذ"، وأن للابتكار التكنولوجي آثار وسيطة جزئية بين السياسة البيئية المرنة والتنمية الصناعية المستدامة في المنطقتين الشرقية والغربية، ويمكن لتطبيق التنظيم البيئي أن يخفف بشكل إيجابي من دور السياسة البيئية المرنة في تعزيز الابتكار التكنولوجي في المنطقة الشرقية.

وهدفت دراسة (سعيد عبد المنعم الدسوقي، 2020)<sup>(4)</sup> إلى التعرف إلى الاتصالات الحوارية المستخدمة في صفحات العلاقات العامة على الفيس بوك، ورصد واستكشاف مبادئ الاتصال الحوارية في محتوى العلاقات العامة عبر الفيس بوك، وتحديد استراتيجيات الاتصال في المحتوى الرقمي للعلاقات العامة عبر الفيس بوك. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف حالة الاتصالات الحوارية للشركات في المحتوى الرقمي للعلاقات العامة عبر صفحات الفيس بوك، تعتمد هذه الدراسة على المسح، في مسح المحتوى الرقمي لصفحات الفيس بوك الخاصة بالشركات عينة الدراسة. وتم تطبيق الدراسة عينة عمدية من صفحات الشركات المالية وتمثلها شركة (المصرية للاتصالات WE)، والشركات الإنتاجية وتمثلها شركة (جهينة) عبر الفيس بوك، واعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على (استمارة تحليل المضمون). وتوصلت الدراسة إلى أنه جاءت شركة (WE) في المرتبة الأولى في نوعية جمهور (العملاء) بنسبة (52.9%)، بينما جاءت شركة (جهينة) في المرتبة الثانية بنسبة (47.1%)، في حين جاءت شركة (جهينة) في المرتبة الأولى في نوعية (الموزعون) بنسبة (59.5%)، أما شركة (WE) فجاءت في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (40.5%)، وتقاربت جميع نوعية الجمهور المستهدف من محتوى صفحات الفيس بوك للشركات المالية والإنتاجية، وجاءت بفوارق طفيفة في نوعية (العاملون، وسائل الإعلام، والمجتمع المحلي، والمستثمرون)، وبالنسبة لأهم مؤشرات الاتصال الحوارية جاءت شركة (WE) عبر موقع الفيس بوك في المرتبة الأولى في توفير معلومات مفيدة في محتوى صفحات الفيس بوك بنسبة (51.6%)، وصفحة شركة (جهينة) في المرتبة الثانية بنسبة (48.4%).

وهدفت دراسة أوام وهوانج (Ao, S. H. & Huang, Q. S., 2019)<sup>(5)</sup> إلى تحليل ومقارنة الدراسات التي تطبق نهج الحوار في العلاقات العامة بشكل منهجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في السياقين الإنجليزي والصيني، واختبار مبادئ الاتصال الحوارية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح. وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (68) موضوعاً ذات من مجلة (Literature review)، في السياق الإنجليزي و(13) تحت السياق الصيني، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة تحليل مضمون. وقاما الباحثان بتحليل موضوعات مختلفة، بما في ذلك مواضيع أبحاثهم، والأساليب والعينات والأهداف. وتوصلت الدراسة إلى ظهور ثلاثة مبادئ حوارية بشكل جيد، في حين أن اثنين آخرين لم يكن لهما وجود؛ وكان إشراك الجمهور هو الأثر الأكثر شيوعاً؛ وكانت الاستجابة التنظيمية هي الأكثر شيوعاً لتنفيذ الحوار. وأوصت الدراسة بتطوير النماذج النظرية للحوار في العلاقات العامة وتحديث المبادئ والمقاييس الحوارية. إستناداً على حقيقة أن نهج الحوار هو أقل دراسة في إطار السياق الصيني، وتقديم مساراً لبناء التواصل الفعال والأخلاقي بين المؤسسات والجمهور على مختلف المنصات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصين الكبرى.

وهدفت دراسة (ياسر محمد البيرودي، 2019)<sup>(6)</sup> إلى أثر البيئة التنظيمية في سلوك المواطنة لدى العاملين في بلدية المفرق الكبرى في الأردن، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (162) مفردة من العاملين الإداريين في مستويات (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا) في بلدية المفرق والمديريات التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في بلدية المفرق، حيث بلغ معامل التأثير (0.49)، وأن مستوى الهيكل التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد الهيكل التنظيمي ككل (3.70%) بدرجة تقييم مرتفعة.

وهدفت دراسة (سليم معمر خير، 2017)<sup>(7)</sup> إلى التعرف إلى الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في المواقع الإلكترونية وصفحات الفيس بوك لشركات الطيران في ليبيا، والتعرف على تأثير تكنولوجيا الاتصال على شكل الرسائل الاتصالية التي يقدمها ممارسو العلاقات العامة إلى الجمهور وعلى مضمونها، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي استخدمت منهج المسح الإعلامي، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (50) مفردة من ممارسي العلاقات العامة بالشركات عينة الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والمقابلة واستمارة تحليل المضمون، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثيرات إيجابية لوسائل تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال على أداء ممارسي العلاقات العامة، وهذه التأثيرات تظهر في صفحات الفيس بوك أكثر من المواقع الإلكترونية، كما أظهرت الدراسة أن الموقع الإلكتروني وصفحات الفيس بوك هي وسائل مفيدة في أنشطة العلاقات العامة، وذلك لأن العلاقات العامة وظيفية إدارية ذات طبيعة اتصالية.

بينما هدفت دراسة (مازن محمد عبد العزيز، 2015)<sup>(8)</sup> إلى التعرف إلى الاستراتيجية المستخدمة في عرض المضمون بالمواقع الإلكترونية للجامعات عينة الدراسة، وتحديد الأسلوب المتبع في تصميم المواقع الإلكترونية، والتعرف على الأساليب الاتصالية المستخدمة في عرض المحتوى، وتعد هذه الدراسة من الدراسات التحليلية التي استخدمت منهج المسح، وتم تطبيق الدراسة على عينة عمدية للمواقع الإلكترونية الخاصة بجامعات (القاهرة، والإسكندرية، والمنصورة، وهارفارد، وستان فورد، ومنتشجان)، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة تحليل المضمون. وتوصلت الدراسة إلى أن الهدف من إنشاء المواقع الإلكترونية في غالبية مواقع الجامعات الأمريكية على النقيض من الجامعات المصرية التي لم تحدد الهدف من إنشائها للمواقع، كما استخدمت المواقع المصرية الفيديو والنص معاً من عناصر الوسائط المتعددة بكثافة بعكس المواقع الأمريكية التي قللت من الفيديو والنص معاً.

وهدفت دراسة آسدي (Asadi, F., 2015)<sup>(9)</sup> إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بين معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم الإيرانية، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (132) معلم من معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم في مدينة قدس، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية

مباشرة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلمين في وزارة التربية والتعليم في مدينة قدس، وأن المناخ التنظيمي له تأثير إيجابي وكبير على الرضا الوظيفي للعاملين، وأن هناك علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي وعمر المعلمين ومستوى التعليم. وسعت دراسة بتروفكي (Petrovici, M., 2014)<sup>(10)</sup> إلى النظر في أثر وكفاءة الحملات عبر الإنترنت على الجمهور والإجابة على تساؤلات: ما تأثير الحملات عبر الإنترنت؟ ما العوامل التي تؤثر على الجمهور؟ وذلك بإجراء تحليل متعدد الأبعاد للحملات عبر الإنترنت التي أجريت عام 2012، وذلك لتقييم أثرها وفعاليتها على الجمهور، واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (60) مفردة من طلاب الإعلام والعلاقات العامة خلال العام الدراسي 2011-2012، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى اهتمام المبحوثين بالحملات على الإنترنت بنسبة تفوق (85%)، وأن العلاقات العامة والإنترنت تلعب دوراً حاسماً في تسهيل الاتصال في اتجاهين، وأن استخدامها يعتبر فرصة للمتخصصين في العلاقات العامة للتفاعل أكثر مع مختلف فئات الجمهور، وأن العلاقات العامة عبر الإنترنت تمثل بديلاً لأشكال أخرى من بناء العلاقات والاتصالات والتفاعل، فساعد التواصل الحواري الناتج عن الاستخدام الاستراتيجي للعلاقات العامة على الإنترنت كوسيلة جيدة للممارسين لبناء علاقات مع الجماهير.

وهدفت دراسة إمانويل (Emmanuel, B., 2014)<sup>(11)</sup> إلى معرفة الصلة المشتركة بين آليات الحفز والأداء الوظيفي، ويستند هذا إلى أن ارتفاع الدافع الوظيفي قد يؤدي إلى أداء وظيفي مرتفع. وقد جمعت بيانات هذه الدراسة بأداة الاستبيان، وتم اختيار عينة متعددة المراحل مكونة من (600) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الجنس والدافع الوظيفي والأداء الوظيفي على التوالي.

وهدفت دراسة هيريس (Heris, M. 2014)<sup>(12)</sup> إلى التعرف إلى تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية في جامعات آزاد الإسلامية، وتكونت عينة الدراسة من (75) عضواً من الأعضاء الأكاديميين في التربية البدنية تم اختيارهم عشوائياً، وتم جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي كبير في الفعالية التنظيمية، كما أظهرت النتائج أن الفعالية التنظيمية قد تأثرت بنسبة (67.9%) بعامل "الثقافة التنظيمية". بينما هدفت دراسة ستيجير وزملاؤه (Steiger, S., Hammou, K. & Galib, M., 2014)<sup>(13)</sup> إلى التعرف إلى أثر أنواع الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية في نشاطات إدارة المعرفة (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة، وأمن المعلومات) بين موظفي مقاطعة سانديويقو، حيث بلغ حجم العينة (155) موظف، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لنوع الهيكل التنظيمي في (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة المعرفة، وأمن المعلومات)، وتوصلت أيضاً إلى عدم وجود أثر ذي دلالة معنوية لمستويات الإدارة في (توزيع المعرفة، وثقافة مشاركة

المعرفة)، وأوصت الدراسة بأنه على الإدارة العليا تحليل الهيكل التنظيمي لتحديد الفرص مضاعفة الجهود المرتبطة بعمليات إدارة المعرفة.

وهدفت دراسة أوملي وكلوب (Alawamleh, H. & Kloub, M., 2013)<sup>(14)</sup> إلى التعرف إلى أثر الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة وعملياتها (اكتساب تخزين، توزيع، تطبيق)، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت بين (162) شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل مجتمع الدراسة في المديرين، والمديرين العاملين لـ (26) شركة تأمين في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على الهيكل التنظيمي في دعم وتعزيز عمليات إدارة المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة. وسعت دراسة كورينو وتوريصي (Corino, Giuru & Torrisi, 2013)<sup>(15)</sup> إلى الكشف عن دور البيئة التنظيمية بمجالاتها وجوانبها المختلفة في تحليل الفوائد العرضية لبراءات الاختراع بالنسبة لشركة ما، وتم جمع البيانات من خلال المقابلات المباشرة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية مجالات وجوانب البيئة التنظيمية في تحقيق الفوائد من المشاريع الأولية لبراءات الاختراع المقترحة.

وهدفت دراسة أرداكاني وجوكر وموغالي (Ardakani, A., Jowkar, B. & Mooghali, A., 2012)<sup>(16)</sup> إلى الكشف عن تأثير البيئة التنظيمية في الأداء والرضا الوظيفي، وتم استخدام أداة الاستبيان في جمع المعلومات من عينة مكونة من (280) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي، وفعال للبيئة التنظيمية المتمثلة في بيئة العلاقات والعمليات على الأداء الوظيفي. وأظهرت النتائج إرتفاع مستوى حفز الموظفين من خلال البيئة التنظيمية. كما هدفت دراسة شابانكاريه وزملاؤه (Shabankareh, A., Rastgari, M. & Abodarda, Z., 2012)<sup>(17)</sup> إلى التعرف إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي بمتغيراته (التعقيد، المركزية، الرسمية)، وبين إدارة المعرفة وعملياتها (توليد، توزيع)، واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي، وجمعت معلومات الدراسة من خلال استبانة وزعت بين (107) شخصاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الرياضة في جمهورية إيران الشعبية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين مركزية الهيكل التنظيمي، وتوليد المعرفة وتوزيعها، وعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التعقيد في الهيكل التنظيمي، وتوزيع المعرفة، وأوصت الدراسة أنه كي تضمن الإدارة العليا مشاركة المعرفة بين أفرادها فعلياً منح مزيد من التفويض وصلاحيات اتخاذ القرار.

واستهدفت دراسة منير (Monir, H., 2011)<sup>(18)</sup> إلى التعرف إلى تأثير مشاركة المعرفة في مستوى الإبداع بين المديرين ومديري العموم في مؤسسات القطاع العام، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين

يُمارسون مفهوم مشاركة المعرفة أثناء ممارسة أعمالهم في المؤسسات المالية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبين مستوى الإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بأن الوزارات بحاجة إلى تبني ثقافة الإبداع وتعزيزها من خلال توفير البيئة التنظيمية المناسبة وتشجيع ممارسة مفهوم مشاركة المعرفة. وسعت دراسة (أمجد الأهدل، 2011)<sup>(19)</sup> إلى الكشف عن أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، وطبقت الدراسة على (116) موظف من جميع المستويات الوظيفية من شركات (الربان التجارية، وبوابة بابل، والاتحاد، والأوروبية للسجائر)، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، ويوجد تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين ولنمط القيادة وللعمل الجماعي على متغير الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)، كما أظهرت الدراسة أن ترتيب أبعاد البيئة التنظيمية من حيث قوة التأثير على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية كما يلي: (1- العمل الجماعي، 2 - التمكين، 3- نمط القيادة).

#### المحور الثاني: دراسات تناولت رأس المال البشري:

دراسة (إسراء عادل، 2023)<sup>(20)</sup> التي تناولت القضايا المتعلقة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري كأحد الدعائم الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة في مصر؛ حيث تناقش الوضع الراهن للتنمية البشرية في مصر، والمؤشرات ذات الصلة بإتاحة نظم الصحة والتعليم، وجودتها، وتنافسيتها. كما تتناول الدراسة استعراض الرؤية الاستراتيجية للدولة المصرية فيما يتعلق بالاستثمار في البشر، ثم مناقشة أهم التحديات التي تحول دون التوظيف الأمثل لرأس المال البشري في مصر. وأخيراً، تطرح الدراسة مجموعة من السياسات المقترحة لإصلاح منظومة الاستثمار في البشر في مصر؛ بما ينعكس إيجاباً على أداء الاقتصاد المصري في مسيرة تحقيق التنمية المستدامة. ويظهر التحليل تحسن في بعض المؤشرات المتعلقة بإتاحة خدمات الصحة والتعليم في مصر، بيد أن مستوى جودة وتنافسية تلك الخدمات لا يزال من التحديات الرئيسية، والتي تعكس بشكل أو بآخر ضعف التمويل. فضلاً عن ذلك، تُعدُّ القضايا المتعلقة بعدالة إتاحة فرص التنمية البشرية وتوزيعها، وفقاً للنوع الاجتماعي والمنطقة الجغرافية ومستوى الدخل، من القضايا الجوهرية الجديرة بالاهتمام، خاصة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، وانعكاساته على سوق العمل، وطبيعة الوظائف في المستقبل.

دراسة (إيمان محمد، 2021)<sup>(21)</sup> التي هدفت إلى قياس تأثير رأس المال البشري في الإنماء الاقتصادي في الدول العربية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية التي تتطلع إليها شعوب هذه الدول. الدراسة خلصت إلى وجود هدر في الموارد البشرية العربية، حيث لا يتم استخدام الموارد والإمكانات البشرية بشكل أمثل. هذا يمكن تفسيره على النحو التالي: أولاً تدني نسب الإنفاق على التعليم في الدول العربية مقارنة بغيرها من الدول النامية، والتي حققت معدلات متسارعة من النمو،

إضافة إلى عدم استخدام هذا الإنفاق بشكل أمثل، وثانياً إلى عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي لحاجات ومتطلبات سوق العمل في الدول العربية، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف مساهمة رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الدول العربية. أخيراً، يختلف رأس المال البشري عن عنصر العمل في تكامل المهارات والتعليم التي تتطلبها عملية التنمية.

دراسة (زينب جواد، سماح مؤيد، 2020)<sup>(22)</sup> التي هدفت إلى مناقشة أثر تقليل المعوقات التنظيمية بأبعاده (تقليل ضغوط العمل، وتقليل سوء القيادة، وتقليل سوء المناخ التنظيمي، وتقليل الرقابة السلبية) في الاستثمار في رأس المال البشري لدى مدراء شركة النسيج والجلود-مصنع النسيجية في بابل. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت على عينه قوامها (150) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى الافتقار للوضوح في الاهتمام بنشاط التدريب والإبداع والجودة والنجاح في المصنع لعدم وضوح رؤية الدولة نحو قطاع الصناعة، وعدم دعم المنتج المحلي (الوطني) لعدم فرض رسوم جمركية أو فرض مواصفات معينة للبضائع المستوردة وحتى لو تم ذلك فإن الفساد المالي والإداري يمنع ذلك خصوصاً في الموانئ العراقية. ولهذا تركزت التوصية الأساس في تقديم مجموعة من المقترحات العملية والتي تصب نحو إمكانية الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري، منها ما يتعلق بالقوانين وتشريعات وزارة الصناعة والمعادن وأخرى تتعلق بالدورات التدريبية، والتشجيع على الإبداع وتطوير المهارات وفي إزالة العقبات أمام الإدارة العليا، وتقليل الأسباب منها (غياب التنسيق) التي تقف أمام عدم استغلال المشاريع المنجزة وكذلك غير المنجزة أو غير المكتملة، وبالتالي انخفاض نسبة الأداء والإنتاجية.

دراسة (بكري مختار، 2019)<sup>(23)</sup> التي هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تطوير الكفاءات البشرية، والذي يعتبر كخيار إستراتيجي في تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومواهب البشر في مجال الصحة، والتعليم والتمويل لضمان تكافؤ الفرص، ومعالجة مشكلة عدم المساواة وتعزيز مستوى الإنتاجية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية للجزائر، حيث تزخر برأس مال بشري شاب ذو قدرات عالية يمكنها من تدارك عجلة النمو والتنمية إن هي استغلته بالكفاءة والفعالية المطلوبين، كما أن هناك استثمارات كبيرة في التعليم، ونمو مبهر في معدلات الالتحاق وتكافؤ الفرص بين الجنسين على جميع مستويات التعليم تقريباً، هذا يتطلب كوادر متخصصة وتقنيات عالية، علاوة على ذلك يقيس مؤشر رأس المال البشري النتائج الحالية لسياسات التعليم والصحة كمياً على مخرجات المستقبل.

دراسة (حاتم أسعد، 2018)<sup>(24)</sup> التي هدفت إلى الكشف عن المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال البشري ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان، حيث جرى التحليل على (51) استبيان

طبقت على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والمحاسبين الماليين العاملين بالشركات المساهمة في قطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأهمها أنه يوجد أثر للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال البشري لدى الشركات المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة. كما أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم الشركات المساهمة بمواردها البشرية، وتهتم بجوانب التدريب، والتطوير لكافة قدراتهم ومهاراتهم بما يتفق مع طبيعة سوق العمل، والتقنيات الحديثة، وضرورة الاهتمام بمجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال البشري لما لها من انعكاس على التنافس وجودة المنتجات وتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (ربيحة قوادرية، 2016)<sup>(25)</sup> التي هدفت إلى معرفة مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة-، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم جمع البيانات بالاعتماد على المقابلة مع مدير تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى استمارة استبيان تم توزيعها على عينة قوامها (73) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف، إذ وجد أنه مستوى متوسط وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الاستقطاب، الصحة، التدريب، التحفيز، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف بل هو مستوى مرتفع، وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: تطبيق المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، أيضاً يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة، وقد اتضح ذلك من خلال قبول الفرضيات الجزئية لهذه الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري تساهم في تسيير المعرفة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول مستوى الاستثمار في رأس المال البشري.

دراسة (غني دحام، وآمنة عبد الكريم، 2016)<sup>(26)</sup> التي هدفت إلى الوصول إلى امكانية تحقيق التفوق المنظمي من خلال تطوير رأس المال البشري وبناء ثقافة الأداء المتميز للعاملين، وقد تم اختيار مركز وزارة النفط في بغداد بوصفه مجالاً لإجراء الجانب الميداني للبحث من خلال عينة بلغت نحو (86) مديراً، وتتمحور مشكلة البحث حول وجود تحديات تواجه المؤسسة المبحوثة تتمثل بسرعة التغيرات في البيئة الخارجية وظهور اقتصاد المعرفة مما يستلزم وجود إدارة قادرة على بناء ثقافة التميز في أداء للعاملين، والعمل على تطوير وتدريب العاملين للحصول على رأس مال بشري ذو خصائص متميزة يحقق التفوق لها، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتضمن البحث مجموعة من الفرضيات التي توضح علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج لعل أبرزها أن رأس المال



البشري يزداد تأثره في التفوق المنظمي بتوسط الأداء المتميز للعاملين، أما أهم التوصيات فتتمثل بتشجيع الابتكار وطرح الأفكار الجديدة وتجربتها في إطار العمل لغرض الحصول على الأساليب الجديدة في حل المشكلات وتطوير الأداء للوصول إلى التميز.

دراسة (ميلودي رحيمة، 2015)<sup>(27)</sup> التي هدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- بسكرة نحو مساهمة رأس المال البشري كأحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات على عينة بلغت (40) عامل. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإدارة المعرفة بمختلف أبعادها.

وشكل رأس المال البشري جزءاً لا يتجزأ من دراسة أليكا وزملاؤه (Alika, Iyere Joseph & Stan Aibieyi, 2014)<sup>(28)</sup> حيث بذلت الدراسة جهداً لإبراز قيم وأهمية رأس المال البشري للإدارة والأفراد وجميع المهتمين بتنمية القوى العاملة لديهم بهدف زيادة أداء المؤسسة. وجدت الأساليب التي تم تحديدها وتطبيقها في الدراسة جذورها في نظرية اقتصاديات الأعمال والتي عند تطبيقها بفعالية، لديها القدرة على العمل كعامل تغيير على أداء الموظفين مما يؤدي إلى النجاح التنظيمي. وتكشف الدراسة أيضاً أن مبادئ الإدارة كما هي جزء لا يتجزأ من ديناميكيات الإدارة لا يمكن تجاهلها من قبل المؤسسة التي تستعد للعمل الجاد. وتستند نتائج البحث بشكل أساسي إلى تعريفات رأس المال البشري وشرح مناهجها لفهم طبيعة وحالة وأهمية رأس المال البشري في جميع جوانب الحياة.

وتوصلت دراسة ألتبيتا (Alþbeta Kucharčíková, 2011)<sup>(29)</sup> إلى عدة نتائج ركزت على رصد آراء الخبراء حول طبيعة رأس المال البشري وموقع هذه الفئة الاقتصادية في النظرية الاقتصادية ونظرية الإدارة. نتيجة البحث هي اقتراح لهيكل المقاربات النظرية لفهم طبيعة رأس المال البشري ومكانته في العلم. تؤكد المقالة بشكل خاص على نهج الاقتصاد الكلي وأهمية رأس المال البشري في وظائف الإنتاج ولتحقيق نمو اقتصادي واسع النطاق ومكثف أيضاً. وهناك بعض سبل الوصول إلى تعريف رأس المال البشري ومقاربات رأس المال البشري وفقاً لبعض الاقتصاديين ومدارس النظرية الاقتصادية. من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي، هناك طريقتان أساسيتان. من حيث اقتصاديات الأعمال، يعتبر رأس المال البشري عامل إنتاج. وفقاً لوجهة النظر الإدارية، فإن رأس المال البشري هو مورد أو أصل تجاري يشكل جزءاً من القيمة السوقية للشركة. يرى نهج الاقتصاد الكلي أن رأس المال البشري هو أحد عوامل الإنتاج، ومصادر النمو الاقتصادي على التوالي. نتائج البحث عبارة عن ملخص لتعريفات رأس المال البشري، واقتراح هيكل من المناهج المختلفة لفهم طبيعة وأهمية رأس المال البشري. أما دراسة بوحسون وزملاؤه (Bo Hansson, Ulf Johanson, Karl- Heinz Leitner, 2004)<sup>(30)</sup> فقد ربطت رأس المال البشري بالشركة ويسأل عما إذا كان للتعليم والمهارات/الكفاءة والتدريب أي تأثير على أداء الشركة. يمكن تلخيص النتائج الرئيسية على النحو

التالي. ويبدو أن التدريب الذي تقدمه الشركات للموظفين لا يتميز بأنه عام أو محدد ولكن بما هو مطلوب للبقاء في صدارة المنافسين. هناك عدد متزايد من المؤلفات التي تشير إلى أن الشركات تمول كلا النوعين من التدريب.

وتشير الأبحاث الحديثة أيضاً إلى أن الاستثمارات في التدريب تحقق مكاسب كبيرة للشركات حتى لو كان بإمكان الموظفين استخدام هذا التدريب في شركات أخرى. يأتي الدليل على أن أرباب العمل يربحون من استثمارات التدريب من بلدان مختلفة بما في ذلك بريطانيا وفرنسا وأيرلندا وهولندا والسويد والولايات المتحدة. تشير معظم هذه الدراسات إلى أن التدريب يؤثر على الأداء وليس العكس. تم العثور على تأثيرات التعليم والمهارات/الكفاءة على جوانب مثل الإنتاجية والابتكارات بشكل عام إيجابية وهامة، على الرغم من أن الارتباط بالربحية قد يكون أقل توقعاً. يمكن للشركات أيضاً جني الأرباح من التعليم السابق كما تفعل من استثمارات التدريب العامة. يعد دعم تطوير الموظفين من خلال سياسات التدريب وأساليب تحليل الاحتياجات التدريبية أمراً مهماً لشرح توفير نتائج التدريب والتدريب. وبالمثل، مبتكرة وشاملة، تميل ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الارتباط بالأداء الإيجابي للشركة. يؤدي كل من الابتكار وتكنولوجيا المعلومات (IT) إلى زيادة الاستثمار في التدريب ويعتمدان أيضاً على التعليم والمهارات في تحقيق الأرباح. تشير النتائج الأخرى إلى أن التدريب وممارسات إدارة الموارد البشرية الشاملة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة الابتكارية للشركات. إن الافتقار إلى الدراسات التي تربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وظروف سوق العمل (الأنظمة)، والشركاء الاجتماعيين بسياسات تدريب الشركة ومقاييس الأداء مثل الإنتاجية أو الربحية، يجعل من الصعب استخلاص استنتاجات حول هذه الجوانب. يشير هذا إلى وجود حافز للبحث في مثل هذه الأمور بشكل أكثر شمولاً في المستقبل.

وقدمت دراسة روب وويلسون وجوف (Rob A. Wilson, Geoff Briscoe, 2004)<sup>(31)</sup> تقيماً متعمقاً لمجموعة واسعة من الأبحاث الدولية التي تبحث في الروابط بين التعليم والتدريب في بلد ما ونمو الاقتصاد الكلي فيه. يشير التحليل الأولي للإحصاءات العامة لجميع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي إلى وجود علاقة فضفاضة بين الاستثمار في الموارد البشرية والنمو في الناتج القومي الإجمالي (GNP)، ولكن من الصعب تحديد العلاقات السببية الواضحة. تبين أن زيادة الاستثمار في التعليم تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأرباح للفرد وبالمثل، فإن هذا الاستثمار يؤدي إلى معدلات عائد اجتماعية كبيرة. من الصعب إثبات عوائد الاستثمار في التدريب المهني. تستعرض هذه الدراسة عدداً كبيراً من نماذج النمو التي تحاول تحديد وتقدير العلاقة بين الناتج القومي الإجمالي والموارد البشرية. تم العثور على اختلافات واسعة في مواصفات النموذج، وجودة مدخلات البيانات والنتائج التي تم الحصول عليها. تتم مراجعة الروابط الأخرى بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الاقتصادي باستخدام مصادر الأدبيات المتنوعة حول إدارة الموارد البشرية والقيمة السوقية للشركة

وحجم الشركة وهيكـل الصناعة. يتم أيضاً فحص التأثير غير المباشر للتعليم على المنافع غير الاقتصادية في سياق المكاسب التكنولوجية والمكانية والبيئية للمجتمع. وخلص إلى أن، بشكل عام، أثر الاستثمار في التعليم والتدريب على النمو الاقتصادي الوطني إيجابي وهام. يتم استخلاص بعض استنتاجات السياسات واقتراح توجيهات للبحوث المستقبلية في هذا المجال.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

- انفتحت دراسات المحور الثاني مع دراسات المحور الأول في أنها أكدت أن هناك علاقة بين العلاقات العامة بالمؤسسات المختلفة وتعزيز وتنمية رأس المال البشري.
- اهتمت جميع الدراسات السابقة بمجال العلاقات العامة ورأس المال البشري.
- تنوعت المناهج الدراسية في الدراسات السابقة.
- تنوعت أدوات جمع البيانات، والعينة.
- ساعدت الباحث في التحديد الدقيق لمشكلة البحث وتعميق الإطار المعرفي وتحديده.
- ساهمت في اختيار وتحديد المنهج المناسب للدراسة وأدوات جمع البيانات.
- قدمت المساعدة للباحث في صياغة التساؤلات والأهداف.
- استفاد منها الباحث في تفسير النتائج بشكل أعمق من خلال مقارنتها بالدراسات السابقة.

#### **أهمية الدراسة:** تتضح أهمية الدراسة في عدة حقائق أهمها:

- أولاً: تزايد الدور الذي تقدمه العلاقات العامة الرقمية في التعبير عن المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والعمل على زيادة انتمائه من خلال نظرية البنائية الوظيفية.
- ثانياً: أهمية العلاقات العامة ورأس المال البشري في المؤسسات المالية لما يحققه من أهداف.
- ثالثاً: تتيح هذه الدراسة إمكانية رسم صورة واضحة لواقع العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات المالية وتأثيرها على رأس المال البشري لتحقيق الإحساس بالرضا وإثبات الذات داخل المؤسسة.
- رابعاً: أهمية الحاجة لاستثمار العلاقات العامة لخدمة المؤسسات عن طريق تنمية رأس المال البشري.
- خامساً: تعد الدراسة إضافة للبحوث والدراسات التي تساعد على تقديم رؤية تنموية من خلال العلاقات العامة عبر الأنشطة الاتصالية الداخلية بالمؤسسات.

#### **4-أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- أولاً: الكشف عن دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري.
- ثانياً: التعرف إلى العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة الرقمية وبناء الثقة لدى العاملين بالمؤسسات المالية وتأثيره على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: محاولة رصد العلاقة بين العلاقات العامة الرقمية وبناء التعاون والتكامل لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

رابعاً: التعرف إلى العلاقة بين العلاقات العامة الرقمية والإحساس بالرضا وتطوير وإثبات الذات لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

خامساً: توضيح العلاقة بين العلاقات العامة الرقمية وبناء المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

### 5-الإطار النظري للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة في إطارها النظري على نظرية البنائية الوظيفية، كالتالي: نظرية البنائية الوظيفية: تعتبر النظرية البنائية الوظيفية من النظريات المهمة في علم الاجتماع، حيث تستمد أصولها وأفكارها من آراء مجموعة كبيرة من علماء الاجتماع الثقليدين والمعاصرين الذين برزوا خاصة في المجتمعات الغربية الرأسمالية. وترتكز هذه النظرية بصورة عامة على أهمية تحوّل البناءات والنظم الاجتماعية ومعرفة دورها الوظيفي، وتوجيهاها وذلك من أجل الحفاظ على النظام العام، وكذلك استمرارية تطوره وتقدمه في الوقت نفسه، وهذا ما تمثل في أفكار رواد علم الاجتماع الغربيين من أمثال: أيميل دور كايم، أوجست كونت، وهربت سينسر، وآراء العديد من علماء الاجتماع الأمريكيين المعاصرين مثل: "روبرت ميرثون، وتالكوت بارسونز".

ركائز نظرية البنائية الوظيفية: أن الاتجاه الوظيفي يهتم بتحوّل العلاقة بين النظام ككل، والوحدات المكونة لهذا النظام، ويمكن إيجازها في نقطتين رئسيتين هما:

الأولى: ترى ضرورة دراسة الوحدات الكبرى في المجتمع، وذلك بالارتكاز على البعد العضوي.  
الثانية: تركز اهتمامها على ضرورة دراسة الوحدات الصغرى في المجتمع، واعتبارها محل التحول السوسولوجي.

ويرى رواد النظرية الوظيفية أن الدعامة الأساسية والهامة في خلق التكامل الاجتماعي تجسد من خلال الاتفاق العام على القيم السائدة. وهذه الرؤى دفعت أوائل الوظيفيين إلى تفسير الأنشطة والمعتقدات الاجتماعية بإظهار الكيفية التي تعمل بها تلك الأنشطة والمعتقدات للوفاء بمختلف الحاجات الاجتماعية.

النظرية الوظيفية والعلاقات العامة: تكمن أهمية هذه النظرية في دراسة العلاقات العامة وذلك من أجل التعرف على الدور الوظيفي للمناطق للعلاقات العامة، وخاصة بعد تزايد الاهتمام بها وذلك من قبل كل المؤسسات، إذ أن التعقيدات الراهنة والتي تعرفها المجتمعات الحديثة جعلت منها أحد أهم وظائف أي إدارة سوسية أو ثقافية أو حتى اقتصادية. وتفسر العلاقات العامة يكمّن

بالوظيفة التي تؤديها في المجتمع أو المؤسسة ككل. ونجد أن الباحثين في مجال العلاقات العامة في حاجة ماسة لدراسة العلاقات العامة وكذلك الدور الذي تؤديه في المؤسسة، الذي يمثل فائدة وظيفية تساعد على تقدم المؤسسة وتطورها، وكذلك معرفة دور العلاقات العامة في التنظيم والتنسيق وكشف العلاقة بين الممارسين أنفسهم، ووظائفهم وأدوارهم.

وتساعدنا هذه النظرية في تحديد دور العلاقات العامة في المؤسسة ككل ودورها في التخطيط والتنسيق، وتحسين مستوى الاتصال داخل المؤسسة، والتعرف على دورها في تحقيق الرضا للعمال داخل المؤسسة. والذين يعتبرون لبنة العلاقات العامة والمرآة العاكسة لدورها ووظائفها عامة داخل المؤسسة. وبشكل عام، تعد نظرية (البنائية الوظيفية) أنسب نظرية من حيث ملائمتها لموضوع الدراسة لكونها أكثر اهتماماً بالجانب الوظيفي من جهة أخرى. كما ستساعد في استنباط أسئلة استمارة الاستبيان.

### "البيئة الإدارية" (Administrative environment):

يعيش الفرد في بيئة إدارية تتطلب التفاعل والاتصال مع غيره، فإذا تكونت لديه مشاعر سلبية نحو المؤسسة التي يعمل فيها يتدنى أدائه ودافعيته للعمل، أما إذا تكونت لديه مشاعر إيجابية ناتجة عن طبيعة المناخ التنظيمي (Organizational climate) السائد، فإن هذا يساهم في ارتفاع أدائه ودافعيته للعمل، وبالتالي تحافظ المؤسسة على تطورها، واستمراريتها<sup>(32)</sup>. والعلاقات العامة تساعد على الفاعلية التنظيمية للمنظمة عندما تنشأ علاقات طويلة الأجل مع جماهيرها الاستراتيجية؛ للمساعدة على التوفيق بين أهداف المؤسسة وتوقعات الجماهير<sup>(33)</sup>، ومن منطلق أن العلاقات العامة تلعب دوراً حاسماً في تطوير العلاقات الداخلية بين القيادة الإدارية، والعمال داخل المؤسسة<sup>(34)</sup>، ينبغي بذل جهد حقيقي في استخدام الوسائل الجديدة كأدوات اتصال للعلاقات العامة<sup>(35)</sup>.

العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية: توجد عدة عوامل تؤثر في البيئة الداخلية، وهي:

### 1- القيادة الإدارية (Administrative leadership):

يُعرف رحمان وزملاؤه (Rahman, K. & et.al., 2017) "القيادة الإدارية" بأنها: "الجهود المبذولة في تطوير السياسة الإنتاجية، وتحسين وتنمية سلوك الموظفين، وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، وتنظيم وإدارة الهيكل التنظيمي في المؤسسات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في السوق"<sup>(36)</sup>. بينما يعرفها سانجيبان (Sanjeevan, N. 2016) بأنها: "مجموعة من الإجراءات، والسياسات التي تحكم، وتؤثر في نشاطات وممارسات الفرد، أو مجموعة من الأفراد، وفي سلوكهم، وتوجهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(37)</sup>.

وتعد القيادات الإدارية من أهم العوامل الداخلية في المؤسسات، والتي تسعى إلى رسم، وتصميم، وتنظيم، وتوجيه الأطر، والاستراتيجيات العامة للمؤسسات، ووضع فلسفة مبتكرة لنموها، والتخطيط، والإشراف وإدارة الهياكل التنظيمية فيها، بما يعود عليها بالنفع، ويعظم عوائدها المالية، وينظم

السياسة العامة في المؤسسات<sup>(38)</sup>. وترتكز القيادة الإدارية على مجموعة من القواعد، والأسس التي تهدف إلى تنظيم علاقة الموظفين في المؤسسات بين بعضهم البعض، ومع أصحاب المصالح، والموردين، والعملاء، وتلعب دوراً محورياً في تقييم دور الموظفين، للحفاظ على كفاءة المؤسسة وتطورها، ومساعدتها على الاستثمار، والربح بشكل أوسع<sup>(39)</sup>. وتؤدي القيادة الإدارية في المؤسسة دوراً كبيراً في تعيين موظفين جدد، وتعديل سياسة الأجور والمرتبات، وتقوية العلاقات مع مختلف الوحدات، والأقسام الموجودة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تقوية العلاقات مع العملاء، وأصحاب المصالح، وتحقيق الانسجام الداخلي بين أعضاء المؤسسة، بهدف زيادة الأرباح، والفوائد العائدة منها<sup>(40)</sup>.

**2- مهارات العاملين (Staff skills):** تُعرف "مهارات العاملين بأنها: "الخبرات والقدرات التي يمتلكها الموظف، والتي تمكنه من القيام بمهامه، وواجباته تجاه المؤسسة، وتحسين الأداء للوصول للأهداف المنشودة، وذلك لتقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء، وتحقيق التنافسية، وتعزيز فاعلية أداء المؤسسة على الصعيد الداخلي الذي يخص شؤون الموظفين، والخارجي الذي يهتم بمتطلبات العملاء واحتياجاتهم، بالإضافة إلى القيام بالاستراتيجيات، والتطبيقات الفعالة لضمان الاستمرارية والبقاء، حيث أن مهارات الموظفين العالية تتمثل في القدرة على النهوض بالسياسات والآليات التي تطبقها المؤسسة، وتحسين الأداء، ورفع جودة المنتجات، أو الخدمات المقدمة للمستهلكين بما يتناسب مع احتياجاتهم، ورغباتهم"<sup>(41)</sup>.

### مكونات البيئة التنظيمية:

**1. الهيكل التنظيمي:** يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة والمسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، وهذا يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار، ويزيد من فرص نمو الالتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الالتزام التنظيمي<sup>(42)</sup>.

**2. المناخ التنظيمي:** يشكل المناخ التنظيمي الحصيلة لكل عوامل البيئة التنظيمية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وائتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها<sup>(43)</sup>.

**3. الثقافة التنظيمية السائدة:** هي عبارة عن "القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المؤسسة، ويشترك فيها كل العاملين بها"، وتساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال إرساء ودعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية

تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال اندماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط في انتظار الأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة(44).

**4. القيم التنظيمية:** تعرف القيم بأنها "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، ويعني جانب التفضيل هنا ان القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ"(45).

**5. أنظمة وإجراءات وسياسات العمل:** الأنظمة هي القواعد القانونية المنظم للعمل، أما الإجراءات فهي "الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها، بينما السياسات هي "مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند سلفاً اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"(46).

**6. نمط القيادة:** يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الالتزام التنظيمي، بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى التزامهم التنظيمي(47).

أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد العمال، أو تعيين من يقوم بها، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المؤسسة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يقود إلى التضارب والتنافس والتنازع والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة اتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن ثم انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي.

### **مفهوم رأس المال البشري (Human Capital):**

أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الدور المميز للمورد البشري في عمل المؤسسات، الذي يتطلب منها الاهتمام به بشكل جدي. ومصطلح رأس المال البشري قد تم تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة، إذ تم التركيز علىه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تتداولها المؤسسات(48). ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية 2033م، أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبياً لرأس المال المعرفي، ويُعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه: كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة، ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات

والأبنية عرض وارتفاع وكثافة، فلا يمكن قياسه مادياً مثلها، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات لا يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو الجراح أو المهندس أو المحامي<sup>(49)</sup>.

واختلفت التعريفات من حيث النظر إلى رأس المال البشري، فالبعض اعتبره جزءاً من عمل المؤسسة من الناحية التنظيمية، والبعض الآخر ينظر إليه على أنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان من الناحية السلوكية والشخصية، ومجموعة ثالثة ترى أنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبره ومهاره من الناحية المهنية<sup>(50)</sup>.

ويرى ستيفن (Steven, B., 2002, P.30) أن رأس المال البشري هو أهم الأصول المعنوية غير الملموسة، وهو يمثل العاملين بالمؤسسة والقادرين على فعل الأشياء التي تؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة، ورغم أنه -أي رأس المال البشري- يمثل حوالي 80% من قيمة المؤسسة، فإن أغلب المؤسسات لازالت غير قادرة على إدارته وذلك بسبب صعوبة قياسه وغياب المعلومات الكافية عنه<sup>(51)</sup>. كما عرفه بونتش وباك (Bontis, N. & Jac Fitz-enz, 2002, P.224) بأنه: "رافعة الأرباح في الاقتصاد المعرفي وهو يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة، وعلى مستوى الفرد فإن رأس المال البشري يمثل الموهبة الفطرية والتعليم والخبرة والمواقف والاتجاهات نحو العمل، وعلى ذلك فإن رأس المال البشري يمثل مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي وذلك من خلال الابتكار وأساليب العمل الجديدة وتحسين المهارات الشخصية وتطوير الأداء"<sup>(52)</sup>.

#### 6-نوع الدراسة:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تسعى إلى وصف حالة البيئة التنظيمية للمؤسسات وتأثيرها على مستوى الأداء الاتصالي والمحتوى الرقمي للعلاقات العامة عبر المواقع الإلكترونية للمؤسسات عينة الدراسة.

#### 7-منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المسح الإعلامي في مسح المحتوى الرقمي للمواقع الإلكترونية الخاصة بالشركات عينة الدراسة.

#### 8-تساؤلات وفروض الدراسة:

أولاً: تساؤلات الدراسة:

- 1- ما فعالية البرامج والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة الرقمية في المؤسسات المالية؟
- 2- إلى أي مدى تؤثر أنشطة العلاقات العامة الرقمية في تحقيق قيم الثقة لدى العاملين بالمؤسسات المالية؟
- 3- ما دور العلاقات العامة الرقمية في تحقيق مفهوم التعاون والتكامل وتنمية قيم الزمالة لدى الجمهور الداخلي بالمؤسسات المالية؟



4- ما دور العلاقات العامة الرقمية في بناء قيم الإحساس بالرضا وتقدير الذات لدى العاملين؟

ثانياً: فروض الدراسة:

**الفرض الأول:** توجد علاقة دالة إحصائياً بين إدارات العلاقات العامة الرقمية وتنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة الرقمية وتعزيز قيم الثقة لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

**الفرض الثالث:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة الرقمية والإحساس بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

**الفرض الرابع:** توجد فروق ذات دلالة معنوية بين دور العلاقات العامة الرقمية في بناء رأس المال البشري (المعرفة، والمهارات، والقدرات) وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والسن، والمؤهل الدراسي، والمنصب الوظيفي، وطبيعة العمل).

9-مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسات المالية، واعتمدت الدراسة على عينة عمدية قوامها (400) مفردة من العاملين في المؤسسات المالية التالية: (بنك مصر، والبنك الأهلي المصري، وبنك التعمير والإسكان، وبنك الإسكندرية). بواقع (100) مفردة من كل بنك.

مبررات اختيار العينة:

• قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال تمرير استمارة استبيان على عينة مكونة من (40) مبحوث، وذلك لتحديد أكثر المؤسسات المالية التي يتعامل معها المبحوثين. وتوصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أنه جاء بنك (مصر) في الترتيب الأول بنسبة مئوية بلغت (43%)، يليه في الترتيب الثاني (البنك الأهلي المصري) بنسبة (25%) ثم بنك (التعمير والإسكان) في الترتيب الثالث بنسبة (16%)، وفي الترتيب الرابع جاء بنك (الإسكندرية) بنسبة (11%)، وجاء بنك (ناصر الاجتماعي) في الترتيب الخامس بنسبة (3%)، يليه بنك (CIB) بنسبة (2%)، ولم تسجل بنوك (الإمارات دبي - الأهلي الكويتي - الأهلي القطري - المؤسسة العربية المصرفية) أي نسبة تذكر. وبناءً على ذلك وقع اختيار الباحث على أكبر البنوك من حيث تعامل المبحوثين معها.

• أيضاً تُعد هذه المؤسسات المالية من أكثر المؤسسات المعروفة والمألوفة، وبها عدد كبير من رأس المال البشري بمختلف المستويات الوظيفية.

10-أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث على أداة الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين.

صدق الاستمارة<sup>(53)</sup>: استخدم الباحث طريقة صدق المحكمين أو البناء (Construct Validity). للتحقق من صدق الاستمارة، حيث عرض الباحث استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات الإعلام، متمثلة في كلية الإعلام جامعة القاهرة، وكلية الاتصال والإعلام بجامعة الملك عبد العزيز بجدة بالمملكة العربية السعودية.

## 11- نتائج الدراسة:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئة	ك	%
النوع	ذكر	170	42.5
	أنثى	230	57.5
	الإجمالي	400	100
السن	من 20 إلى 29 سنة	106	26.5
	من 30 إلى 39 سنة	162	40.5
	من 40 إلى 49 سنة	116	29.0
	أكثر من 50	16	4.0
	الإجمالي	400	100
المؤهل الدراسي	مؤهل متوسط	6	1.5
	مؤهل عالٍ	332	83.0
	ماجستير أو دكتوراه	62	15.5
	الإجمالي	400	100

يتضح من الجدول السابق الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

بالنسبة للنوع: يشير الجدول إلى أن عينة الدراسة بلغت فيها نسبة الإناث 57,5% بينما بلغت نسبة الذكور من العاملين في قطاع العلاقات العامة في المؤسسات المالية 42,5%، ويمكن تفسير ذلك إلى ميل الإناث للعمل في قطاع العلاقات العامة كقطاع ذو مكانة تتناسب مع طبيعتهم الاجتماعية وقدرتهم على التواصل بشكل فعال مع الجمهور. أما السن: يوضح الجدول أن نسبة الذين تتراوح أعمارهم من 30-39 قد جاءت في الترتيب الأول بنسبة 40%، يليها من تراوحت أعمارهم من 40-49 بنسبة 29%، ثم احتلت المرتبة الثالثة من تراوحت أعمارهم من 20-29 بنسبة 26%، أما آخر مرتبة في فئة المبحوثين، فقد كانت لمن هم فوق 50 عام بنسبة 4%. ويمكن تفسير ذلك الاهتمام بقطاع العلاقات العامة في المؤسسات المالية حديث العهد نظراً للتطور في مجالات تنمية المؤسسات المالية. والمؤهل الدراسي: يتضح من الجدول أن الحاصلين على مؤهل عالٍ كانت نسبتهم 83% بينما الحاصلون على ماجستير ودكتوراه 15,5%، أما المؤهلات المتوسطة فكانت نسبتها لا تتعدى 1,5%. ويمكن تفسير ذلك بأن العلاقات العامة يحتاج إلى مستويات تعليمية عالية للقيام بوظائف أخصائي العلاقات العامة الناجح، وتعد من شروط الالتحاق بهذه الوظيفة الحصول على مؤهل عالٍ مناسب.

جدول (2) المسمى الوظيفي

ت	%	ك	العبارة
4	7.0	28	مدير
3	22.0	88	نائب مدير
2	27.0	108	رئيس قسم
1	44.0	176	موظف
	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>المجموع</b>

من خلال بيانات الجدول السابق تشير النتائج إلى أن نسبة المبحوثين الشاغلين لمنصب موظف علاقات عامة بلغت 44%، بينما شغلت نسبة رئيس قسم نسبة 27% من المبحوثين، ثم تلتها وظيفة نائب مدير بنسبة 22%، وجاءت وظيفة مدير بنسبة 7%. ويمكن تفسير ذلك كما هو موضح في الجدول السابق في حداثة اهتمام المؤسسات المالية المعنية بالدراسة بقطاع العلاقات العامة، فجاءت وظيفة العلاقات العامة كبداية مهنية المتمثلة في المسمى الوظيفي (موظف).

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

### جدول رقم (3)

#### نظرة الإدارة العليا لمهنة العلاقات العامة في المؤسسات المالية

ت	الوزن المرجح	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
6	323	32.30	.787	1.62	.5	1	.5	1	14.5	29	29.0	58	55.5	111	يوجد تفهم واضح للدور الذي تؤديه إدارة العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا.
1	423	42.30	.919	2.12	1.0	2	6.0	12	24.5	49	40.5	81	28.0	56	دائمًا ما يتم إشراك إدارة العلاقات العامة في وضع أهداف وخطط المؤسسة.
4	385	38.50	.956	1.93	2.5	5	2.0	4	21.0	42	34.5	69	40.0	80	تحرص الإدارة العليا على استشارة إدارة العلاقات العامة عند اتخاذ القرارات المختلفة.
3	398	39.80	.913	1.99	2.0	4	3.5	7	18.5	37	43.5	87	32.5	65	تدرك الإدارة العليا أن العلاقات العامة وحدة إدارية مهمة في هيكل المؤسسة.
5	382	38.20	.957	1.91	2.0	4	3.5	7	19.0	38	34.5	69	41.0	82	يوجد تعاون مثمر بين الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة العلاقات العامة.
2	400	40	.945	2.00	.5	1	7.0	14	20.5	41	36.0	72	36.0	72	تعمل المؤسسة على تهيئة المناخ الأمثل للقائمين بالعلاقات العامة لأداء دورهم بشكل صحيح.
وبلغ المتوسط الحساب للمحور ككل 1.9258 عند متوسط انحراف معياري 6248.															

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى نظرة الإدارة العليا لمهنة العلاقات العامة في المؤسسات المالية حيث جاءت عبارة (دائماً ما يتم إشراك إدارة العلاقات العامة في وضع أهداف وخطط المؤسسة) في الترتيب الأول بوزن نسبي 42.30، (تعمل المؤسسة على تهيئة المناخ الأمثل للقائمين بالعلاقات العامة لأداء دورهم بشكل صحيح). وزن نسبي 40.00.

بما يشير إلى أهمية موقع العلاقات العامة في المؤسسات، كقطاع معاون لتحقيق أهداف المؤسسة يسعى إلى رسم صورة ذهنية جيدة للمؤسسة، وربط الهيكل الإداري داخليا بصلة جيدة تسمح بمرور التعليمات وتنفيذ الخطط بسلاسة بتوضيح رؤية الإدارة للعاملين، مما ينعكس على أداء المؤسسة ويدعم خطط التنمية فإشراك قطاع العلاقات العامة في المؤسسة في وضع خطط المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى وضع خطط ذات أبعاد محسوبة النتائج للخطط طويلة وقصيرة المدى، وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (كريمة حاج أحمد)<sup>(54)</sup> والتي أكدت على عدم وجود مشاركته لقطاع العلاقات العامة كإدارة مستقلة في وضع أهداف ومخططات المؤسسة أو المؤسسة، وذلك نابع من عدم إيمان المؤسسة بالدور الذي تلعبه إدارة العلاقات العامة والتفكير في كونها إدارة يقتصر عملها على المجاملات والمناسبات وذلك مفهوم قاصر لوظائف العلاقات العامة.

بينما جاء دور المؤسسة في تهيئة المناخ الملائم للعاملين بالعلاقات العامة تأتي متمثلاً في عبارة (تعمل المؤسسة على تهيئة المناخ الأمثل للقائمين بالعلاقات العامة لأداء دورهم بشكل صحيح، تدرك الإدارة العليا أن العلاقات العامة وحدة إدارية مهمة في هيكل المؤسسة) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 39.80، يليها عبارة (تحرص الإدارة العليا على استشارة إدارة العلاقات العامة عند اتخاذ القرارات المختلفة) بوزن نسبي 38.50، وجاءت العبارة (يوجد تعاون مثمر بين الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة العلاقات العامة) في الترتيب الخامس بوزن نسبي 38.20، وفي الترتيب السادس جاءت العبارة (يوجد تفهم واضح للدور الذي تؤديه إدارة العلاقات العامة من قبل الإدارة العليا) بوزن نسبي 32.30.

وجاءت تلك النتيجة تأكيداً على أن إدارة العلاقات العامة لن تتمكن من أداء وظيفتها بشكل فعال إلا بالتعاون مع الإدارة العليا وتهيئة المناخ المناسب لأداء وظيفتها فمن غير المعقول أن تؤدي إدارة العلاقات العامة مهمتها بشكل فعال دون حرص الإدارة، لأهميتها ودعمها مادياً معنوياً بما يسهل عليها تنفيذ خططها بشكل فعال.

وقد جاء إدراك أهمية وجود وحده مستقلة للعلاقات العامة في المؤسسة في الترتيب الثالث، ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن الإدارة العليا، في المؤسسات المالية تدرك مدي أهمية

العلاقات العامة كوحدة إدارية مؤثرة، ووجودها كوحدة إدارية تستفيد منه المؤسسة في إلحاق أصحاب المؤهلات المناسبة والكادر الوظيفي المناسب لمهام العلاقات العامة فيما يمتلك من خبرات ومهارات تؤهله لمواجهة التحديات التي يتعرض لها والمشاركة الفعالة في حل الأزمات وإدارتها بأسلوب علمي يتناسب مع خبراته ومهاراته.

ويوضح عدم الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة وعدم الوعي لدورها الفعال، ثم جاء دور العلاقات العامة في اتخاذ القرار تفسير تلك النتيجة للأهمية البالغة لقطاع العلاقات العامة في اتخاذ القرارات، حيث كان لزاماً على إدارة المؤسسة إشراك إدارة العلاقات العامة في اتخاذ القرارات لقياس تأثيره ومردوده على صورة المؤسسة ومصداقيتها لدى الجمهور، ولتقديم الحلول المناسبة، وتساهم إدارة العلاقات العامة في الإعداد الجيد لصيغ القرارات والحرص على إخراجها بنسبة وضوح في إرسال الرسائل لتحقيق أكبر قدر من الإقناع، وأيضاً اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال التي تصلح لإيصال القرارات، سواء داخلياً إذا كان القرار يخص العاملين بالمؤسسة، أو خارجياً خاص بالجمهور المستهدف، وتقدم إدارة العلاقات العامة دراسة للجمهور المستهدف من القرار وأيضاً اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ تلك القرارات حتى يتناسب مع خصائص الجمهور.

ويمكن تفسير ذلك على أنه تعتبر العلاقات العامة هي واجهة المؤسسة، لذا كان لزاماً على الإدارة العليا أن تتعاون مع إدارة العلاقات العامة، فنشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المؤسسة، وتستفيد الإدارة العليا من وظائف العلاقات العامة المتمثلة في (البحث، والتخطيط، والتنسيق، والإدارة، والانتاج)، في تنفيذ خطط المؤسسة بشكل فعال حيث تقوم إدارة العلاقات العامة بتزويد الإدارة العليا برد فعل الجماهير الخارجية والداخلية على القرارات التي تتخذها لقياس مدى نجاح أو فشل تلك القرارات، وتقدم أيضاً بحوث وقياسات للرأي العام وتفسير نتائج تلك القياسات للإدارة العليا، وتأخذ إدارة العلاقات العامة على عاتقها مهمة التنسيق بين الإدارات والأقسام في المؤسسة.

وأيضاً لا تبخل على الإدارة العليا بتقديم النصح والمشورة في حالة الأزمات والمشكلات، ومن ترتيب هذا العنصر يمكن استنتاج ضعف التعاون في المؤسسات بين الإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة.

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

### جدول (4)

يوضح دور العلاقات العامة في المؤسسات المالية في بناء وتعزيز الثقة لدى العاملين فيها

ت	الوزن المرجح	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
					%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
10	328	32.80	.856	1.64	.5	1	30	6	13.0	26	27.0	54	56.5	113	عملي في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة زاد من ثقتي بأفراد أسرتي وعائلتي.
4	403	40.30	.876	2.02	2.0	4	25	5	19.5	39	47.0	94	29.0	58	عملي في إدارة العلاقات العامة زاد من ثقتي في الآخرين.
7	398	39.80	.966	1.99	2.5	5	25	5	23.5	47	34.5	69	37.0	74	عملي في إدارة العلاقات العامة زاد من ثقتي في الدوائر والمؤسسات المالية.
6	399	39.90	.932	2.00	2.5	5	3.0	6	19.0	38	42.5	85	33.0	66	عملي في إدارة العلاقات العامة زاد من ثقتي في المؤسسة التي أعمل بها.
5	402	40.20	.997	2.01	1.5	3	7.0	14	34.0	68	34.0	68	37.5	75	يوجد إفصاح في المعلومات في المؤسسة التي أعمل بها
3	417	41.70	1.026	2.09	3.0	6	5.0	10	24.0	48	33.5	67	34.5	69	تعزز المؤسسة التي أعمل بها الثقة في نفوس العاملين وبقدرتهم على إنجاز مخططات المؤسسة.
6	401	40.10	.937	2.01	1.5	3	5.5	11	18.5	37	41.0	82	33.5	67	يتحمل العاملون في إدارات العلاقات العامة المخاطر في العمل طالما يصب في مصلحة المؤسسة.
1	424	42.40	1.034	2.12	4.0	8	19.5	39	19.5	39	40.5	81	30.5	61	يمكنني مشاركة أحمالي وطموحاتي بحريه مع زملائي في العمل.
8	387	38.70	.987	1.94	1.5	3	6.0	12	18.5	37	32.5	65	41.5	83	تعزز الثقة الأداء الوظيفي بين العاملين في المؤسسة.
8	387	38.70	1.012	1.94	2.5	5	6.0	12	15.0	30	35.5	71	41.0	82	احترم زملائي في العمل حتى وإن لم تربطنا علاقة صداقة.
2	408	40.80	.996	2.04	2.0	4	6.0	12	21.5	43	35.0	70	35.5	71	تتعامل الإدارة العليا مع العاملين في إدارة العلاقات العامة بأمانة وإنصاف.
9	386	38.60	.882	1.93	.5	1	5.5	11	16.0	32	42.5	85	35.5	71	يحترم العاملون بإدارة العلاقات العامة بعضهم البعض على مستوى الإدارة ككل.
وبلغ المتوسط الحساب للمحور ككل 1.97 عند متوسط انحراف معياري 650.															

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

وبتحليل نتائج الجدول (4) الخاص بتساؤل دور العلاقات العامة في المؤسسات المالية في بناء وتعزيز الثقة لدى العاملين فيها جاءت عبارة (يمكنني مشاركة أحلامي وطموحاتي بحرية مع زملائي في العمل) في الترتيب الأول بوزن نسبي 2.12، وفي الترتيب الثاني (تتعامل الإدارة العليا مع العاملين في إدارة العلاقات العامة بأمانة وإنصاف) بوزن نسبي 40.80. وجاء الترتيب الثالث (تعزز المؤسسة التي أعمل بها الثقة في نفوس العاملين وبقدرتهم على إنجاز مخططات المؤسسة) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 41.70. ويمكن تفسير تلك النتيجة بارتفاع مستوى الثقة بين العاملين في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات المالية حيث يتمكن العاملون بالبوح عن أحلامهم وطموحاتهم، وما يتطلعون للوصول إليه دون الخوف من التمر أو السخرية أو الاحقاد أو المنافسة بأساليب ملتوية، فلا يلجأ العاملون بالعلاقات العامة إلى الاحتفاظ بأسرار من شأنها أن تؤثر على مسيرتهم المهنية مدعومين بهامش كبير من الثقة في زملائهم بحب الخير وروح التنافس الشريف التي تنعكس على أدائهم الوظيفي، إدراك الإدارة العليا ضرورة التعامل بأمانة وإعطاء كل ذي حق حقه، فيضمن العاملون في المؤسسة التقدير والحيادية من حيث الترقى الوظيفي، والحوافز والمكافآت مما يضمن حقوقهم في حال الاجتهاد ويحفزهم على تحسين أدائهم.

إن المؤسسة تدرك أن العلاقات العامة ليست نشاطاً عشوائياً بل تعتمد في ممارسة أنشطتها على الأسلوب العلمي القائم على الدراسات والتخطيط، وتحمل مركزاً مرموقاً في المؤسسات لاسيما المالية منها لحاجتها لمجهوداتها. لذا، تدعم الثقة في أداء العاملين وفي أنفسهم لتخرج منهم عملاً إبداعياً دون التقيد بالنمطية في الأداء، ثقة منها في قدراتهم على إنجاز وتنفيذ مخططات المؤسسة التنموية، وتعد من خصائص العلاقات العامة القدرة على تنفيذ المخططات بكفاءة عالية (ثم جاءت عبارة في الترتيب الرابع عملي في إدارة العلاقات العامة زاد من ثقتي في الآخرين). وزن نسبي 40.30، خامساً (يوجد إفصاح في المعلومات في المؤسسة التي أعمل بها) وزن نسبي 40.20، وفي الترتيب السادس (يتحمل العاملون في إدارات العلاقات العامة المخاطر في العمل طالما يصب في مصلحة المؤسسة) وزن نسبي 40.10. ويلبها بترتيب متقارب عبارة (عملي في إدارة العلاقات العامة زاد من ثقتي في الدوائر والمؤسسات الحكومية) بوزن نسبي بلغ 39.90.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بارتفاع عنصر الثقة العنصر البارز من عناصر رأس المال الاجتماعي، حيث تخطت الثقة حدود العمل والدائر الاجتماعية لتصل بدعم ثقة الفرد في الآخرين عموماً ما لم يظهر ما يستدعي كسر تلك الثقة، ويؤكد ذلك على دور العلاقات العامة



في تنمية عنصر هام من عناصر رأس المال، ألا وهو الثقة وهو ما يحقق الفرضية التي وجود جو من الشفافية والوضوح في المؤسسة فلا مجال للتعقيم والضبابية التي تعطل أداء مسؤولي العلاقات العامة لعدم وضوح الرؤية وتخطب الآراء.

وشعور إدارات العلاقات العامة بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة نتيجة ارتفاع عنصر الثقة في تقدير المؤسسة لتضحيات العاملين بالجهد والوقت في سبيل انجاز الأعمال، أو دعم القرارات التي قد تضر بالمصلحة الفردية وتدعم المصلحة العامة للمؤسسة، يتأثر الفرد الذي يعمل في العلاقات العامة في المؤسسات على تغيير الصورة الذهنية لتلك المؤسسات ذات الطابع المالية، وعودة الثقة لدى العاملين بواقع الاحتكاك المباشر بذلك القطاع، وتغيير النظرة المشوشة الناتجة عن خبرة نتجت عن تجربة سلبية سابقة، أو عن طريق تجربة آخرين قاموا بنقلها وإزالة الضبابية على تلك الصورة.

وجاءت (عبارة أحترم زملائي في العمل حتى وإن لم تربطنا علاقة صداقة) في الترتيب السابع بوزن نسبي 39.80. وجاء تعزيز الثقة في الترتيب الثامن متمثلاً في عبارة (تعزز الثقة الأداء الوظيفي بين العاملين في المؤسسة) بوزن نسبي 38.70، إن التأكيد على مبدأ الاحترام بين الزملاء حتى مع انعدام العلاقات الاجتماعية والروابط كنوع من إرساء قيمة الاحترام بشكل عام والاتصاف بالأخلاقيات السامية مع من تعرف ومن لا تعرف ولا يقتصر احترامنا للآخرين على طبيعة الصلة الرابطة، وتلاه في الترتيب التاسع (يحترم العاملون بإدارة العلاقات العامة بعضهم البعض على مستوى الإدارة ككل) بوزن نسبي 38.70، (عملي في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسة زاد من تقتي بأفراد أسرتي وعائلتي) بوزن نسبي 38.60. ويمكن تفسير تلك النتيجة والتي جاءت بترتيب منخفض على وجود بعض التنافس يؤدي إلى جو من التشاحن المقنع في انخفاض معدل الاحترام بين الإدارات ومحاولة بعض الإدارات التهميش أو التقليل من أداء وأهمية إدارات أخرى، والتشكيك في جدوى وجودها، وخصوصاً تجاه إدارة كإدارة العلاقات العامة لم يتم الاهتمام بوجودها إلا مؤخراً عند الوعي بخطورة دورها، وربما تنظر لها بعض الإدارات نظرة مشوشة غير صحيحة.

وجاءت تلك النتيجة في ترتيب منخفض ربما لعدم وجود رابط قوي بين العلاقات العامة والعمل بها والثقة الأسرية التي تتواجد بفعل التنشئة والطبيعة الإنسانية ولا تأثير بالغ للعمل بقطاع بعينه على وجودها أو تنميته.

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

### جدول (5)

دور العلاقات العامة الرقمية في بناء قيم الإحساس بالرضا لدى العاملين

ت	الوزن النسبي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7	34.90	-	-	3	6	14	28	37.5	75	45.5	91	تحقق المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في شغل الأماكن المختلفة.
4	40.80	-	-	5	10	22.5	45	44	88	28.5	57	تضع المؤسسة أسس ومعايير عادلة للتقييم والترقي.
5	38.40	.5	1	3.5	7	19	38	41.5	83	35.5	71	تسعى المؤسسة لتوفير الراحة النفسية والجسدية للعاملين.
2	41.30	1	2	4.5	9	25	50	39.0	78	30.5	61	تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرار.
4	41.10	1	2	7	14	23	46	34.5	69	34.5	69	تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين.
1	41.80	2	4	4	8	23	46	43	86	28.0	56	لدى العاملين حرية اتخاذ القرار في المهام التي توكل لهم
1	41.80	2.5	5	3	6	26	52	38	76	30.5	61	يبوح العاملون بالمشكلات التي تواجههم لمسؤولي العلاقات العامة بهدف مساعدتهم لتأكدهم من الاستجابة لهم.
4	40.80	2.5	5	2.5	5	26	52	30	60	30	60	يتمتع العاملون بميزة الأمان الوظيفي.
3	41.20	1.5	3	5	10	23	46	31.5	63	31.5	63	أشعر بالرضا بعد كل مشاركة في العمل مع الزملاء.
6	37.20	1.0	2	4.0	8	20	40	30	60	45	90	تزداد لدي الرغبة في عمل أنشطة جديدة وغير مألوفة.

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

تكشف نتائج الجدول رقم (5) والذي يوضح دور العلاقات العامة في المؤسسات المالية في بناء وتعزيز قيم الإحساس بالرضا وتطوير الذات لدى العاملين فيها عن دور العلاقات العامة في تحقيق الإحساس بالرضا لدى القائم بالعلاقات العامة والعاملين بالمؤسسة والجمهور الخارجي، كعنصر مهم من عناصر رأس المال البشري، واتضح من نتائج هذا السؤال أن المتوسط الحسابي المرتفع تمثل في عبارة (يبوح العاملون بالمشكلات التي تواجههم لمسؤولي العلاقات العامة بهدف مساعدتهم لتأكدهم من الاستجابة لهم) بوزن نسبي 41.80، يليها عبارة (لدى العاملين بالمؤسسة حرية اتخاذ القرار في المهام التي توكل لهم) بوزن نسبي 41.80، يليها العبارة (تتيح المؤسسة للعاملين تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين) بوزن نسبي 41.10، متوسط حسابي 2.06، ثم عبارة (فرص المشاركة في اتخاذ القرار) بوزن نسبي 41,200.

ويشير ذلك إلى ارتفاع مستوى الألفة وروح المحبة بين العاملين ومسؤولي العلاقات العامة وكونهم أهلاً للثقة وسريعين الاستجابة، وجاءت تلك النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة (يوسف عويد عتيق)<sup>(55)</sup>، ثم جاء عنصر حرية اتخاذ القرارات في المهام التي توكل للعاملين والتي تشعرهم بالمسؤولية، ونتيح لهم فرصة الثقة بالنفس في مواجهة تبعات القرارات المتخذة مما يتيح لهم إثبات ذاتهم وظهور الفروق الفردية وتوظيف الخبرات المكتسبة، وجاء ذلك من خلال العبارة التالية (والذي يؤكد على أهمية دعم الثقة في أداء العاملين وفي قدراتهم على اتخاذ القرارات لإتاحة الفرصة للتعلم والتجربة وتحسين مستويات العاملين).

يليه بعد ذلك، التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار في المؤسسة، بما يشجع على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة فالفرد الذي يشارك في اتخاذ القرار ينغمس ذاتياً في العمل، وتفجر المشاركة في اتخاذ القرار طاقات المبادرة والإبداع داخل الموظف لتحسين وتعزيز الدافعية، ولما كانت مشاركة القرار يمثل عملية تبادلية بين الأطراف، بهدف التأثير على بعضهم البعض في وضع مخططات وسياسات وهي ذات تأثير على من يتخذون القرار ومن يمثلهم.

والأهمية البالغة للحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، تبين تأثيرها في نتيجة استقصاء آراء مسؤولين العلاقات العامة في المؤسسات المالية متمثلة في عبارة (تتيح المؤسسة للعاملين منح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين)، ويمكن القول أن الحوافز المادية هي الأكثر تأثير في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص في العمل وبذل قصارى جهدهم لما يلاقونه من تقدير مرضي لمجهودهم المبذول بتلك الحوافز التي تلبى احتياجاتهم،

فمتى كانت مرضية رواتبهم وحوافزهم لإشباع رغباتهم احتياجاتهم، كانت النتيجة مرضية، عكس ما إذا كانت الأجور والحوافز غير مجدية ولا تتناسب مع مجهوداتهم مما ينعكس بالسلب على عمله، سواء بالإهمال أو تدني الكفاءة وفلسفة الحوافز المعنوية التي تضع العنصر البشري أهم أساس من أسس الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء، والذي يملك القدرة على التطور والإبداع، لذا يجب معاملته بمزيد من التقدير احتراماً لإنسانيته وإشعاره بأهميته في المؤسسة، فحاجات الإنسان متعددة بعضها يمكن إشباعه مادياً، وبعضها يشبع بطريقة معنوية، ولا تقل أهمية الحوافز المعنوية عن المادية، ومنها أنها تشبع الحاجة للتقدير وتحقيق الذات والاحترام والقبول الاجتماعي.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بالتأكيد على أهمية الشعور بالرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظف تجاه نفسه عند قيامه بالأعمال، ويمثل القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله، على أعلى مستوى من الأداء، فهي حالة داخلية تمثل مقدار القناعة المصاحبة للعمل، ومن يمتلك الرضا لديه تصرفات إيجابية تجاه العمل والمشاركة الفعالة مع زملائه في العمل بما يسمح بتحقيق أهدافه في العمل ويؤدي الشعور بالرضا إلى انخفاض نسبة غياب العاملين وارتفاع مستوى الطموح، ويؤثر أيضاً على حدوث حوادث العمل، كما توجد علاقة وطيدة بين الرضا ومستوى الإنتاج. ويعد الإحساس بالأمان الوظيفي من العوامل الهامة التي تؤدي إلى استقرار نفسية الموظف في المؤسسة، ويدفعه إلى الأداء بشكل متميز ومبدع دون الخوف من الإقصاء أو التخلي مما يجعل من سلوكه اضطرابات أو غير مستقر مهنيًا ونفسيًا. (تسعى المؤسسة لتوفير الراحة النفسية والجسدية للعاملين) بوزن نسبي 38.40، (تحقق المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في شغل الأماكن المختلفة) بوزن نسبي 34.90.

ويمكن تفسير تلك النتيجة بوعي المؤسسة لأهمية توفير بيئة العمل الإيجابية للعاملين، ودعم صحتهم النفسية والجسدية، مما يعزز من إنتاجيتهم والارتقاء بقدرتهم، والعمل على الحد من إنهائهم وظيفياً مما يؤدي إلى قلة ارتباط الموظف بمكان عمله، وكثرة تغيبه واستنزاف رصيد الإجازات المتاح لعدم حصول الموظف على التقدير لمجهوده وإنهائه نفسياً وجسدياً، التأكيد بأهمية وجود تكافؤ الفرص الوظيفية للعاملين المتمثل في توليه الوظائف دون النظر لانتماؤه أو آراءه ومعتقداته، إذا ما توفرت به الشروط التي حددتها قوانين العمل، مما يشعر الموظف بالأمان الوظيفي والعدل في تقدير مجهوداته ويشجع على التميز.

جدول (6)

توضح دور العلاقات العامة الرقمية في المؤسسات المالية في بناء رأس المال البشري

ت	الوزن المرجح	الوزن النسبي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارات
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
9	330	33.30	1.0	2	1.5	3	11.0	22	36.0	72	50.5	101	تقوم المؤسسة بجمع البيانات وتحليلها لمعرفة فاعلية مواردها البشرية ودرجه تحقيق أهدافها.
8	380	38.80	2.0	4	1.0	2	19.5	39	44.0	88	33.5	67	توجد رؤية واضحة للتنمية البشرية في هيكل المؤسسة.
6	397	39.70	3.0	6	3.0	6	19.0	38	39.5	79	35.5	71	توجد برامج تدريبية كافية لتأهيل الكوادر البشرية.
2	432	43.20	4.5	9	6.0	12	19.0	38	42.0	84	28.5	57	يحرص المسئولون على البحث عن الكوادر البشرية المتميزة.
4	412	41.20	6.0	12	5.0	10	17.0	34	33.0	66	39.0	78	لا يوكل للموظف خدمات إدارية ما لم يتم تدريبه بشكل كافٍ على التعامل معها.
1	435	43.50	6.0	12	5.5	11	18.5	37	40.0	80	30.0	60	التعزيز الوظيفي من أولويات المؤسسات المالية
2	432	43.20	5.5	11	6.0	12	19.5	39	37.0	74	32.0	64	يوجد برامج تنموية لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسة
5	411	41.10	5.5	11	4.0	8	17.5	35	36.5	73	36.5	73	تمتلك إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مخططات تنموية معدة جيداً.
3	419	41.90	6.0	12	4.0	8	18.5	37	36.5	73	35.0	70	توجد استراتيجيات في المؤسسة لتطوير أداء العاملين وتحسين أدائهم.
7	390	39.00	3.0	6	5.5	11	16.0	32	34.5	69	41.0	82	توجد برامج تطويرية متميزة لتحسين أداء العاملين بإدارات العلاقات العامة في المؤسسة.

## دور العلاقات العامة الرقمية في تنمية رأس المال البشري بالمؤسسات المالية "دراسة تطبيقية"

تشير نتائج الجدول رقم (6) الذي يقيس (دور العلاقات العامة في المؤسسات المالية في بناء رأس المال البشري) إلى هذه النتائج حيث جاءت (التعزيز الوظيفي من أولويات المؤسسة) في الترتيب الأول بوزن نسبي 43.50، (وجاءت عبارة يوجد برامج تنموية لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسة) في الترتيب الثاني بوزن نسبي 43.20، ثم عبارة (توجد استراتيجيات في المؤسسة لتطوير أداء العاملين وتحسن أدائهم) في الترتيب الثالث بوزن نسبي 41.90، يليها العبارة (لا يوكل للموظف خدمات إدارية ما لم يتم تدريبه بشكل كاف على التعامل معها). بوزن نسبي 41.20، وفي الترتيب الخامس عبارة (تمتلك إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مخططات تنموية مُعدة جيداً) بوزن نسبي 41.10. ويمكن تفسير تلك النتيجة بأهمية التعزيز الوظيفي وتوفير العنصر البشري الذي يتمتع بالكفاءة للقيام بالمهام والتأكيد على أهمية التعزيز بعناصر ذات خبرة ومهنية ومؤهل يتناسب مع طبيعة المهام الموكلة لهم، لذا تعد كفاءة تلك العناصر دليل على اهتمام المؤسسة باختيار عناصر ذات صفات مؤهلة للقيام بالمهام المطلوبة، والحرص على تنمية وتدريب تلك العناصر.

ويليه ارتفاع ترتيب تلك العبارة (يوجد برامج تنموية لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسة) كدلالة على أهمية رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة بوضع برامج تنموية تناسب تخصصهم لمواكبة التطور الخارجي، والارتقاء بمستوى العاملين مهنيًا وفنيًا لمواجهة التحديات بأسلوب علمي حديث، على التأكيد على أهمية وضوح آليات وخطط تطوير العاملين لتحسين أدائهم من خلال عقد الورش والتدريبات، وتزويدهم بدورات تطور من أدائهم، تأكيداً على أهمية تدريب العنصر البشري وإدراك الإدارة العليا على أهمية وضع العنصر الكفاء المدرب، وجاءت تلك النتيجة لتؤكد ما سبق من نتائج (توجد برامج تدريبية كافية لتأهيل الكوادر البشرية) بوزن نسبي 39.70.

ويليها العبارة (توجد برامج تطويرية متميزة لتحسين أداء العاملين بإدارات العلاقات العامة فالمؤسسة)، بوزن نسبي 39.00، يليها العبارة (توجد رؤية واضحة للتنمية البشرية في هيكل المؤسسة) بوزن نسبي 38.80، ثم أخيراً كان ترتيب عبارة (تقوم المؤسسة بجمع البيانات وتحليلها لمعرفة فاعلية مواردها البشرية ودرجه تحقيق أهدافها) بوزن نسبي 33.30. حيث يعد التدريب والتعليم المستمر للكوادر البشرية من أساسيات التطوير في المؤسسات المالية حتى يكتسب العاملين بقطاع العلاقات المهارات ويطلع على التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية حتى لا يتأخر عن ركب التنمية مع تطور أدوات ووسائل الاتصال في العلاقات العامة، ولما كان التدريب عملية نقل للمعرفة المحددة القابلة للقياس من خلال تطور أداء العاملين ومدى

تقدمه، وقد حرصت المؤسسات المالية على حصول العاملين بالعلاقات العامة على التدريبات التي تطور من أدائهم.

وتحرص المؤسسة على تحسين أداء العاملين بتوفير برامج تطويرية لرفع كفاءة العاملين بالمؤسسة، وقد اتضح ذلك بنتيجة سؤال السادة المبحوثين عن نوع التدريبات التي حصلوا عليها، وكانت تتراوح من تدريبات لرفع الكفاءة وأخرى لتنمية المهارات، ويليه التأكيد الأهمية البالغة للتنمية البشرية، والتي تعتمد عليها المجتمعات المتطورة بهدف زيادة القدرات التعليمية، والخبرات العلمية للعاملين بالمؤسسات المالية، فالتنمية البشرية هي العملية التي تركز على الإنسان، وتسعى لتطوير مهاراته، وتؤدي التنمية البشرية إلى إتقان العمل من خلال تنمية الخبرات وصقلها واستبدال العادات الضارة والمعتقدات، كالاعتقاد بأنك ناجح وقادر على الإبداع، واستبدال العادات الضارة بأخرى مفيدة، كالحفاظ على المواعيد واحترام الوقت. وقد جاءت النتائج توضح عدم وجود رؤية واضحة للتنمية البشرية يشير إلى وجود قصور في جمع البيانات عن الموارد البشرية للمؤسسة، وتقدير مدى كفاءتها مما يشكل قصور في اهتمام المؤسسات المالية بمعرفة مواردها البشرية وكواردها التي يمكنها الاعتماد عليها.

**الفرض الأول:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها وزيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

جدول رقم (7) معامل ارتباط سبيرمان وبيرسون للعلاقة بين إدارة العلاقات العامة

الرقمية وبرامجها وزيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالمؤسسات المالية

إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها				زيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالمؤسسات المالية
معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	
.630**	.000	.542**	.000	دالة

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000.

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها وزيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالمؤسسات المالية، عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية. وبذلك يتم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها وزيادة الإحساس بالرضا لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة دالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة وبرامجها وبناء رأس المال البشري لدى العاملين بالمؤسسات المالية، ويمكن تفسير ذلك بإهتمام العلاقات العامة الرقمية وبرامجها بتنمية رأس المال البشري بالمؤسسة، ويتضح من النتائج دلالة هذا الفرض.

جدول رقم (8) معامل ارتباط سبيرمان وبيرسون للعلاقة بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها، وبناء رأس المال البشري لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها				بناء رأس المال البشري لدى العاملين بالمؤسسات المالية
معامل ارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	
.535**	.000	.513**	.000	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها وبناء رأس المال البشري لدى العاملين بالمؤسسات المالية عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية. وبذلك يتم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات العامة الرقمية وبرامجها وبناء رأس المال البشري لدى العاملين بالمؤسسات المالية.

**الفرض الثالث:** توجد فروق ذات دلالة معنوية بين العلاقات العامة الرقمية ودورها في بناء رأس المال البشري (المعرفة، والمهارات، والقدرات) وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، والسن، ومستوى التعليم).

جدول رقم (9) قيمة اختبار T-Test لدلالة الفروق بين متوسطات بين العلاقات العامة الرقمية ودورها في بناء رأس المال البشري وفقاً للنوع.

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة اختبار ت	مستوى الدلالة
ودورها في بناء رأس المال البشري	ذكر	170	1.97	.77300	198	.275	.783
	أنثى	230	1.94	.65163	162.402		
المعرفة	ذكر	170	1.93	.66104	198	.833	.406
	أنثى	230	2.00	.64351	178.395		
المهارات	ذكر	170	1.88	.60096	198	.908	.365
	أنثى	230	1.95	.54339	170.358		
القدرات	ذكر	170	1.88	.58345	198	1.542	.125
	أنثى	230	2.02	.63714	189.092		



وبتحليل نتائج الجدول السابق، يمكننا رصد النتائج التالية:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة ودورها في بناء رأس المال البشري وفقاً للنوع، حيث تبين أن قيمة ت (275)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها عند مستوى أكبر من 0.05. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة ودورها في الثقة وفقاً للنوع، حيث تبين أن قيمة ت (833)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها عند مستوى أكبر من 0.05.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة ودورها في بناء التعاون وفقاً للنوع، حيث تبين أن قيمة ت (908)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها عند مستوى أكبر من 0.05.

3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة ودورها في الزمالة وفقاً للنوع، حيث تبين أن قيمة ت (1.542)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها عند مستوى أكبر من 0.05، وعلى هذا يمكن القول بعدم ثبوت صحة الفرض.

4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة ودورها في الرضا وفقاً للنوع، حيث تبين أن قيمة ت (974). وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها عند مستوى أكبر من 0.05. وعلى هذا يمكن القول بعدم ثبوت صحة الفرض السادس كلياً، والذي ينص على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين العلاقات العامة ودورها في بناء رأس المال البشري (المعرفة، والمهارات، والقدرات)، وفقاً للعوامل الديمغرافية (النوع، والسن، والتعليم).

#### مناقشة نتائج الدراسة:

1- تولي إدارات العلاقات العامة بالمؤسسات عينة الدراسة وظيفة كسب ثقة الجمهور الداخلي أهمية بالغة، وذلك بتبنيها أهداف واستراتيجيات محددة وواضحة وعرضها بشكل واضح وشفاف، لشرح أهدافها وخططها التنموية بهدف كسب التأييد والولاء من الجمهور الداخلي، وذلك أتضح جلياً في نتائج الدراسة فقد حظت أنشطة العلاقات العامة الرقمية المستهدفة لكسب ثقة الجمهور الداخلي نسب تأييد مرتفعة.

2- تحرص المؤسسات عينة الدراسة على إسناد الوظيفة لخريجين من كليات وأقسام تناسب طبيعة الوظيفة، وذلك حرصاً على مبدأ التخصص، وتوصلت الدراسة من خلال تحليل بيانات العينة، حيث إرتفعت نسبة المتخصص، حرصاً على تعيين موارد بشرية مؤهلة علمياً لممارسة الأعمال المسندة لهم.

- 3- وضح جلياً الاهتمام بقطاع العلاقات العامة، وأظهرت النتائج إرتفاع أعداد العاملين في الوظائف، مما يدل على حرص المؤسسات عينة الدراسة على تعزيز رأس المال البشري في إدارة العلاقات العامة بتوظيف إعداد متناسب وحجم الأعمال أيضاً.
- 4- اقتصررت التدريبات المقدمة من المؤسسات المالية عينة الدراسة لقطاع الموارد البشرية على عدد قليل من التدريبات، وجاءت الإجابات بعدد محدود من مسميات تلك التدريبات، بينما أكد البعض عدم وجود دورات لمسؤولي العلاقات العامة بالمؤسسات عينة الدراسة.

## 12-مراجع الدراسة:

- 1- نهلة زيدان الحوراني، أحمد خالد (2023)، دور العلاقات العامة الرقمية في إدارة سمعة الجامعات الخاصة المصرية: دراسة ميدانية، *مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة المنصورة: كلية الآداب، المجلد 34، العدد 132*، ص ص 3-35.
- 2- وسام حسين على، سلوى سليمان، اسماء عبد الشافي (2022)، دور العلاقات العامة الرقمية في تطوير الوظيفة الاتصالية للمؤسسات الحكومية الأردنية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، (جامعة القاهرة: جمعية كليات الإعلام العربية، اتحاد الجامعات العربية، المجلد 2022، العدد 8، الجزء الأول)*، ص ص 117-156.
- 3-Zhang, Y. & Yuan, B. (2020), "Flexible environmental policy, technological innovation and sustainable development of China's industry: The moderating effect of environment regulatory enforcement", *Journal of Cleaner Production*, Vol.243, No.10.
- 4- سعيد عبد المنعم الدسوقي (2020)، "الاتصالات الحوارية للمنظمات في المحتوى الرقمي للعلاقات العامة على الفيس بوك (دراسة تحليلية)"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الأول بعنوان: "الإعلام العربي في ظل المنافسة الرقمية وحروب الأجيال رؤى واقعية وتحديات مستقبلية" في الفترة (7-8 نوفمبر)، (جامعة بني سويف: كلية الإعلام).
- 5-Ao, S. H. & Huang, Q. S., (2019), "A systematic review on the application of dialogue in public relations to information communication technology-based platforms: Comparing English and Chinese contexts", *Public Relations Review* 46, July.
- 6- ياسر محمد البيرودي (2019)، "أثر البيئة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية المفرق الكبرى في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة آل البيت: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية).
- 7- سليم معمر خير البجراح (2017)، "تأثير تكنولوجيا الاتصال في تطوير أداء العلاقات العامة دراسة تطبيقية على عينة من شركات الطيران العاملة في ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة المنيا: كلية الآداب).
- 8- مازن محمد عبد العزيز (2015)، "أساليب ممارسة العلاقات العامة الإلكترونية في مواقع الجامعات ودورها في إمداد الجمهور بالمعلومات: دراسة مقارنة بين الجامعات المصرية-الأمريكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة المنصورة: كلية التربية النوعية، قسم الإعلام التربوي).
- 9-Asadi, F. (2015), "Examine the relationship between organizational climate & job satisfaction among teachers of education department of Tehran, the city of QODS", *Indian Journal of Fundamental & Applied Life Science*, Vol.5, No.s2.
- 10-Petrovici M. (2014), *E-Public Relations: Impact & Efficiency. A case study, Procedia – Social & Behavioral Sciences*. Vol.141.
- 11-Emmanuel, B. (2014), "Job Motivation, Job Performance & Gender Relation in the Broadcast Sector in Nigeria", *Mediterranean Journal of Social Science* MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol.5, No.16.
- 12-Heris, M. (2014), "Effect of organizational culture on organizational effectiveness in Islamic Azad University, Northwest of Iran", *Malaysian Journal of Sport Science & Recreation*, Vol.10, No.1.
- 13-Steiger, s., Hammou, K. & Galib, M. (2014), "An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on

**Knowledge Management Practices in Organizations**”, International Journal of Business & Management; Vol.9, No.6.

14-Alawamleh, H. & Kloub, M. (2013), **“Impact of organizational structure on knowledge management in the Jordanian insurance companies: From the Perspective of the Supervisory Leadership”**, International Journal of Business & Social Science, Vol.4 No.11.

15-Corino, m., Giuri, P. & Torrisi, T. (2013), **“Patent Spinoffs: How important is the organizational environment?”**, paper to presented at the 35<sup>th</sup> DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17–19.

16-Ardakani, A., Jowkar, B. & Mooghali, A. (2012), **“The effect of organizational environment on performance & Job satisfaction (case study of shiraz university)”**, Journal of Basic & Applied Scientific Research, Vol.2, No.8.

17-Shabankareh, A., Rastgari, M. & Abodarda, Z. (2012), **“Determining the relationship between organizational structure and knowledge of management among the experts of physical education organization”**, Annals of Biological Research, Vol.3, No.3.

18-Monir, H. (2011), **“The influence of knowledge sharing on the level of innovation A Field study for managers at the Palestinian ministries in the Gaza Strip”**, A thesis Submitted as A partial Fulfillment of The Requirement for the master’s degree in business administration (MBA), (The Islamic University – Gaza, Faculty of Commerce, Business Administration Department).

19-أمجد عبد الرحمن الأهدل (2011)، **“أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية”**، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأردن، جامعة الشرق الأوسط: كلية الأعمال).

20-اسراء عادل الحسيني (2023)، **الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في مصر: الواقع والتحديات والسياسات المستقبلية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، (جامعة القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد2، العدد1)، ص ص 12 – 65.**

21-ايمان محمد ابراهيم (2021)، **دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، (جامعة طنطا: كلية التجارة، المجلد22، العدد1)، ص ص 33 – 62.**

22-زينب جواد عبيد، سماح مؤيد محمود (2020)، **تقليل المعوقات التنظيمية وأثرها في الاستثمار في رأس المال البشري: بحث تحليلي في مصنع النسيج/بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، (الجامعة المستنصرية: كلية الإدارة والاقتصاد، العدد126)، ص ص 14 – 25.**

23-بكري مختار (2019)، **الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، (جامعة معسكر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، المجلد8، العدد2)، ص ص 28–46.**

24-حاتم أسعد صالح (2018)، **دور المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لرأس المال البشري في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة في قطاع غزة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، (جامعة قناة السويس: كلية التجارة بالإسماعيلية، المجلد9، العدد3)، ص ص 1062–1046.**

25-ربيحة قوادرية (2016)، **مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).**

- 26-غني دحام الزبيدي، أمنة عبد الكريم مهدي (2016)، دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (جامعة الكوفة: كلية الإدارة والاقتصاد، السنة 12، المجلد 14، العدد 38)، ص 269-287.
- 27-ميلودي رحيمة (2015)، رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud –أوماش– بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر–بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير).
- 28-Alika, Iyere Joseph & Stan Aibieyi, (2014). Human Capital: Definitions, Approaches and Management Dynamics, **Journal of Business Administration and Education**, ISSN 2201-2958, Vol.5, No.1, Pp.55–78.
- 29-Aļbeta Kucharčiková, (2011). Human capital – definitions and approaches, **Human Resources Management & Ergonomics**, Vol.V, Pp.60–70.
- 30-Bo Hansson, Ulf Johanson, Karl-Heinz Leitner, (2004). The impact of human capital and human capital investments on company performance. Evidence from literature and European survey results, Descy, P.; Tessaring, M. (eds), Impact of education and training, Third report on vocational training research in Europe: background report. **Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities**, Pp.264–315.
- 31-Rob A. Wilson, Geoff Briscoe, (2004), The impact of human capital on economic growth: a review, Descy, P.; Tessaring, M. (eds), Impact of education and training, Third report on vocational training research in Europe: background report. **Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities**, (Cede fop Reference series, 54), Pp.13–65.
- 32-وحيد فواز عيدان (2011)، "تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على المشروعات المتوسطة والصغيرة في سورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة دمشق: كلية الاقتصاد)، ص 34.
- 33-Grammer, E. M. (2005), "An exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia, Italy, Mauritius ad, Uganda", **Master Dissertation**, (University of Maryland, Faculty of the Graduate school, College Park), P.15.
- 34-Mccown, N. (2007), "The role of public relations with internal activists", **Public Relations Research**, Vol.19, No.1, P.49.
- 35-Will, E. M. & Callison, C. (2006), "Web presence of universities: Is higher education sending the right message online", **Public Relations Review**, Nol.32, P.180.
- 36-Rahman, K. U., Akhter, W. & Khan, S. U. (2017), "Factors Affecting Employee Job Satisfaction: A Comparative study of conventional & Islamic insurance", **Cogent Business & Management**, Vol.4, No.1, Pp.1-15.
- 37-Sanjeepan, N. (2016), "Strategic Analysis & Strategic Planning for Commercial Banking (An Analysis based a commercial Bank operation in Sri Lanka)", **Journal of Asian Business Strategy**, Vol.6, No.9, Pp.195-213.
- 38-Husso, M. & Nybakk, E. (2010), "Importance of internal & external factors when Adapting to Environmental changes in SME sawmills in Norway & Finland: the manager's view", **Journal of forest products Business Research**, Vol.7, No.1, Pp.1-14.

39-Che, L. & Langli, J. (2015), "Governance structure & firm performance in private family", **Journal of Business finance & Accounting**, Vol.42, No.9-10, Pp.1216-1250.

40-Gyepi-Garbrah, T. & Binfor, F. (2013), "An Analysis of Internal Environment of a Commercial-Oriented Research Organization: Using Mckinsey 7s framework in a Ghanaian context", **International Journal of Academic Research in Business & Social Science**, Vol.3, No.9, Pp.87-103.

41-Bouazza, A., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015), "Establishing the factors Affecting the Growth of small & Medium-Sized Enterprises in Algeria", **American International Journal of Social Science**, Vol.4, No.2, Pp.101-121.

42-محمد الغامدي (2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، (الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية)، ص15.

43-عامر الكبيسي (2006)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة. التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، (دمشق: دار الرضا للنشر)، ص72.

44-شارلز. هل، جونز. جاريت (2001)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: جعفر أبو القاسم، (الرياض: معهد الإدارة العامة)، ص650.

45-محمد حمزاوي (2008)، السلوك الإداري والتنظيمي في المؤسسات المدنية والأمنية، (الرياض: مكتبة القرى للنشر والتوزيع)، ص41.

46-سعود النمر وآخرون (2011)، الإدارة العامة. الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، (الرياض: مطابع الحميضي)، ص97.

47-محمد حمزاوي (2008)، مرجع سابق، ص72.

48-مائدة حميد تايه، أحمد محمد فهمي، سالم محمد عبود (2019)، رأس المال البشري الاستراتيجي (المفاهيم .. الأسس .. الأبعاد)، (العراق، بغداد: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية)، ص5.

49-منى جاسم الزايد (2012)، الاستثمار في رأس المال البشري: نموذج مقترح، (الرياض: معهد الإدارة العامة، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية)، ص927.

50-أحمد محمد لطفي، رمضان عبد الحميد الميهي، مايسة على الدسوقي (2019)، دراسة أثر القياس والإفصاح المحاسبي لرأس المال البشري على قيمة المنشأة، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، (جامعة السادات: كلية التجارة، المجلد4، العدد2)، ص189.

51-Steve, B, (2002). "Accounting for people", **HR Magazine**. Alexandria, Vol.49, No.10.

52-Bontis, N., & Fitz-enz, J., (2002). "Intellectual capital ROL: a causal map of human capital antecedents and consequents", **Journal of Intellectual capital**, Vol.3.

53-أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان مرتبة أبجديًا:

- أ.د/ على السيد ابراهيم عوجة، أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ مبارك واصل الحازمي، أستاذ العلاقات العامة بكلية الاتصال والإعلام بجامعة الملك عبد العزيز.
- د/ محمد سيد عتران، أستاذ العلاقات العامة والإعلان المساعد بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- أ.د/ محمود يوسف مصطفى، أستاذ العلاقات العامة والإعلان بكلية الإعلام جامعة القاهرة.
- 54-كريمه حاج احمد (2010)، العلاقات العامة داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الصناعات النسيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة وهران السانبا: كلية الإعلام الاجتماعية)، ص204.
- 55-يوسف عويد عتيق (2013)، دور العلاقات العامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في صحيفتي الرأي والكويت تايمز، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأردن: جامعة الشرق الأوسط).