



جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في
القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية

**The Application of Human Resource Information Systems in
Jordanian public Sector From Human Resources Perspectives**

مقدم من الطالبة

سميه أحمد محمد عبيدات

2007360050

بإشراف الدكتور

جمال أبو دولة

مقدمة لقسم إدارة الأعمال

الفصل الدراسي الثاني

2012 /2011

واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع
الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية

إعداد الطالبة

سمية احمد محمد عبيدات

بكالوريوس إدارة أعمال جامعة اليرموك 2007

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة
اليرموك، اربد، الأردن.

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور جمال داود أبو دولة
مشرفاً ورئيساً

أستاذ مشارك في إدارة الموارد البشرية والتدريب، جامعة اليرموك

الدكتور عبد الفتاح عبد الرحمن كراسنة
عضو

أستاذ مساعد في نظم المعلومات الإدارية، جامعة اليرموك

الدكتور عماد محمود الشواقفة
عضو

أستاذ مساعد في نظم المعلومات الحاسوبية، جامعة اليرموك

تاريخ المناقشة

2012 / 4 / 15

الإهداء

إلى من هم سبب وجودي في هذه الحياة إلى روح والدِّي الغالِبين،

لن أنسى فضلكما ما حبيت

إلى الذي وقف إلى جانبي في كل خطوة ومدني بالقوة في لحظات ضعفي

وكان الداعم لي خلال دراستي الغالي هشام.

إلى من هم أعلى من الروح إلى سر سعادتي في هذه الدنيا إلى من هم زينة الحياة والدنيا

(آلاء، آثار، احمد).

إلى إخوتي وأخواتي وكل من كان لهم الفضل عليّ.

اهدي لهم هذا الجهد المتواضع.

الباحثة

سمية احمد عبيدات

الشكر والتقدير

"الحمد لله الذي له ما في السموات وما في الأرض وله الحمد، في الآخرة وهو الحكيم الخبير"

يطيب لي بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على انجاز هذا البحث، أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مشرفي الدكتور جمال أبو دولة لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة الذي اعتبره شرفاً لي، كما أشكره على رعايته واهتمامه الذي غمرني به طيلة دراستي الأكاديمية، ولكل ما أبداه من ملاحظات وإرشادات قيمة كان لها أكبر الأثر في انجاز هذه الدراسة وإخراجها على هذه الصورة. كما اشكر الأساتذة الكرام وأعضاء لجنة المناقشة.

وكل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من الأهل والأصدقاء

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى مدراء الموارد البشرية في الوزارات الأردنية لتكرمهم بتخصيص جزء من وقتهم لتعبئة الاستبانة، فلو لا مساهمتهم لما كان وجود لهذا البحث.

والله الموفق

الباحثة

سمية احمد عبيدات

المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ح
فهرس الأشكال	ط
فهرس الملاحق	ط
الملخص	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 مقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	2
1.3 أهمية الدراسة	3
1.4 أهداف الدراسة	3
1.5 أسئلة الدراسة	4
1.6 منهجية الدراسة	5
1.7 مجتمع الدراسة	5
1.8 التعريفات الإجرائية	6
1.9 محتويات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري	
1.2 مقدمة	8
2.2 إدارة الموارد البشرية	9
2.2.1 تعريف الموارد البشرية	9
2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية	10
2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية	12
2.5 وظائف إدارة الموارد البشرية	14
2.5.1 وظائف إدارة الموارد البشرية	15

32	2.6 النظام
34	2.7 المعلومات
35	2.7.1 مصادر المعلومات
35	2.7.2 أنواع المعلومات
36	2.7.3 أهمية المعلومات
37	2.8 نظم المعلومات
37	2.8.1 أنواع نظم المعلومات
51	2.9 نظم معلومات الموارد البشرية مفهومه وتعريفه
52	2.9.1 مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
55	2.9.2 فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية
57	2.9.3 العوامل التي تحد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية
57	2.9.4 مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية
59	2.9.5 بناء نظم معلومات الموارد البشرية
62	2.9.6 اثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف الموارد البشرية
الفصل الثالث: الدراسات السابقة	
64	1.3 مقدمة
64	2.3 الدراسات العربية
73	3.3 الدراسات الأجنبية
الفصل الرابع: منهجية الدراسة	
85	1.4 مقدمة
85	2.4 تصميم الدراسة
85	3.4 مجتمع الدراسة
85	4.4 عينة الدراسة
86	5.4 طرق جمع البيانات
86	6.4 منهجية تطوير الاستبانة
87	7.4 الاختبارات الخاصة بأداة القياس
88	8.4 مقياس التحليل
88	9.4 إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة)

89	10.4 الأساليب الإحصائية
89	11.4 محددات الدراسة
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	
90	1.5 مقدمة
90	2.5 وصف خصائص عينة الدراسة
92	3.5 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة
113	4.5 الخلاصة
الفصل السادس: النتائج والتوصيات	
114	1.6 مقدمة
114	2.6 ملخص النتائج
117	3.6 التوصيات
المراجع	
118	المراجع العربية
125	المراجع الأجنبية
131	الملاحق
137	الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الجداول

الرقم	المحتوى	الصفحة
1-4	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا	88
1-5	التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة	92
2-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية	93
3-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نظم معلومات الموارد البشرية	95
4-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة التخطيط	97
5-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار)	99
6-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة التدريب والتطوير	100
7-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة تقييم الأداء	102
8-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة المكافآت والحوافز	103
9-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة تخطيط المسار الوظيفي	104
10-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور نظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق التكامل على مستوى الوزارة	106
11-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في كفاءة النظام وفاعليته	108
12-5	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل صعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية	111

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-2	أهداف إدارة الموارد البشرية	12
2-2	نظم معلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية	38
3-2	العناصر المكونة لنظم المعلومات الإدارية	46
4-2	نظم الإدخال الفرعية لنظم المعلومات	58

فهرس الملاحق

المحتوى	الصفحة
الاستبانة بصورتها النهائية	131

المخلص

عبيدات، سميّه أحمد. واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة اليرموك (2012)، (إشراف: الدكتور جمال أبو دوله).

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني، والتعرف على مستوى مساهمة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على وظائف الموارد البشرية، واثّر هذه التكنولوجيا في رفع كفاءة وظائف الموارد البشرية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات إدارة الموارد البشرية.

وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في مدراء الموارد البشرية في الوزارات الأردنية، وكانت نسبة الاسترداد 92% وكانت أهم النتائج كالتالي:

1. تقوم الوزارات بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في أداء مهام ووظائف الموارد البشرية لكن بنسب متفاوتة حيث كانت أعلى نسبة في وظيفة التوظيف.
2. بينت نتائج الدراسة أن الخبرة والتدريب والمؤهل العلمي لها أثر متوسط على كفاءة النظام وفاعليته في الوزارات.
3. تشير النتائج المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الوزارات حيث كانت أعلى درجة موافقة للمعيق المتعلق بارتفاع التكلفة تحديث النظام. خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها ضرورة تبني الوزارات نظم معلومات موارد بشرية متخصص لتحقيق الفائدة المرجوة من النظام، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريبية للعاملين في الوزارات للمساعدة في فهم النظام وتوظيفه بالشكل الأمثل.

الكلمات المفتاحية: نظم معلومات الموارد البشرية، وظائف الموارد البشرية، نظم

المعلومات، القطاع الحكومي.

الفصل الأول

1.1 مقدمة الدراسة

نعيش في عصر ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، عصر التحول إلى مجتمعات المعلومات التي تزداد اندماجا بفضل شبكات اتصالات البيانات والمعلومات الشبكية للكمبيوتر والبت المباشر والتحويلات الجوهرية التي جعلت العالم أشبه بقرية كونية صغيرة مما أدى إلى تحولات وتغيرات نوعية وجذرية في بيئة الأعمال والمنافسة، بالإضافة إلى التعقيد المتزايد في المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدولية التي فرضت تحديات مختلفة ومستمرة على كل منظمات الأعمال مهما اختلفت سواء الخاصة والعامة على حد سواء.

لقد غيرت الثورة الرقمية المتمثلة في المعلومات والاتصالات التي يشهدها العالم الآن الكثير من المفاهيم الإدارية حيث نجد عددا من الدول المتقدمة تقنيا أصبحت تعتمد اعتمادا أساسيا في عملها على نظم المعلومات وإدخال هذه التقنية في معظم الأجهزة الحكومية والخاصة وعلى الأخص في الأجهزة الإدارية التي تقدم خدمات عامة للمواطنين. من هنا ونظرا لوجود الفجوة الرقمية تواجه حاليا معظم الأجهزة الإدارية الحكومية في الدول العربية ضغوطا ملحمة لمواجهة هذه التحديات المتعلقة بهذا المتغير التقني، حيث أصبح من غير الممكن التفكير بالتنمية في أي مجال دون الاهتمام بالقضايا المتصلة بأنظمة المعلومات ومواردها، حتى تستطيع التغلب على كافة المعوقات الروتينية من جهة والتوائم مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية من جهة أخرى (علي، 2005).

إن بناء نظام معلومات في القطاع الحكومي (الأجهزة الإدارية) أصبح ضرورة ملحمة لا بد منها، حيث أصبحت مصدرا جديدا لقوة تلك الأجهزة الإدارية، حيث يساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء. وبناءا على ذلك يجب على الأجهزة الإدارية الحكومية أن تقوم برسم سياسات واستراتيجيات لتطوير موارد المعلومات لديها وتحفيز عملية الانتفاع من أنظمة المعلومات،

بهدف تطوير تلك الأجهزة بما يتماشى وينسجم مع التطورات التي تحدث لتحقيق نمو أكثر فاعلية في الخدمات الحكومية.

1.2 مشكلة الدراسة:

لقد لعبت الثورة التكنولوجية التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن العشرين دوراً كبيراً في تغيير العديد من المفاهيم ، فدخل العالم مرحلة متقدمة ضمن آفاق المعلومات بغية الاستفادة من التقنيات المتوفرة في مجال المعلومات التي أصبحت معياراً تقاس به تقدم المجتمعات وتطورها.

لذا قامت الدول بتطوير الآليات التقنية والوسائل لمتابعة تنفيذ وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء عملها الحكومي وتهيئة المناخ الملائم لمواكبة التطورات العالمية المتجددة والانتقال إلى الحكومة الإلكترونية.

يعي العالم اليوم لدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بفعالية للتحكم بعوامل نجاح المنظمة والنهوض وإكسابها ميزه تنافسية من خلال الكفاءات البشرية التي ترفد بها المنظمات لتحقيق الأهداف الإدارية.

إن التغيير السريع والمستمر في التكنولوجيا أصبح له دور كبير في تحسين مستوى الأداء للمنظمات الخاصة والعامة على حد سواء، ومن هنا جاءت رغبة الباحثة بمعرفة مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي ومدى فعاليتها في تطوير العمل الإداري داخلها وهل تؤثر حداثة المعلومات والبيانات داخل أنظمة معلومات الموارد البشرية على تجديد الإجراءات واختصار المستندات والطلبات اللازمة لإنجاز الخدمة وهل تساعد نظم معلومات الموارد البشرية في توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة لأصحاب القرار لزيادة فعالية العمل الإداري وتطوير أداء المنظمات الحكومية.

1.3 أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أن نظم المعلومات تلعب دورا مهما في نجاح الإدارة سواء في القطاعين الخاص أو العام وهذا ما أخذت تلتسمه المنظمات في السنوات الأخيرة . ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تخص القطاع الحكومي ومرحلة التحول إلى الحكومة الإلكترونية ومدى جاهزية هذا القطاع .

إن مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية يعد من المواضيع الهامة في الوقت الحاضر، وحيث أن الدراسات العربية في هذا الموضوع قليلة جدا ، لذا فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها كونها من الدراسات القليلة في بيئة الأعمال العربية والمحلية (حسب علم الباحثة) على أمل أن تساهم هذه الدراسة في لفت نظر مديري الموارد البشرية في القطاع الحكومي لأهمية دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء وظائف إدارة الموارد البشرية وإثراء المكتبة العربية بمعلومات قيمة من خلال هذا البحث.

1.4 أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تعزيز القدرات البشرية من خلال تزويد الكادر بالمعارف و المهارات والأدوات اللازمة للقيام بأعماله على أكمل وجه.
- التعرف على مدى مساهمة تطبيق تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في تحول ثقافة المؤسسات من ثقافة ورقية إلى ثقافة إلكترونية أي التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- مدى مساهمة أنظمة معلومات الموارد البشرية في رفع كفاءة إدارة وظائفها.

- التعرف إلى مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أقسام ووحدات إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى.
- التعرف على مدى تهيئة موظفي الموارد البشرية لتفعيل دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
- بيان أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- تسعى الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تأمل الباحثة منها أن تكون ذات قيمة تساعد في التغلب على الصعوبات و المعوقات التي تواجه تطبيق نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية.

1.5 أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هو واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟
- 2- ما هي مكونات نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأداء الفعّال في القطاع الحكومي؟
- 3- هل تخضع وظائف الموارد البشرية في القطاع الحكومي إلى نظام معلومات بشكل متكامل؟
- 4- ما هو الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع من خلال تكامله كعملية واحده مع باقي الأقسام ؟
- 5- مدى مساهمة المستوى التعليمي والخبرة والتدريب في كفاءة وفاعلية النظام المستخدم؟

6- هل يتم استخدام نظم المعلومات في جميع وظائف الموارد البشرية ومساهمته في

تطوير وتحسين الأداء بإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟

7 - ما هي الصعوبات أو المعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في

القطاع الحكومي؟

1.6 منهجية الدراسة

أسلوب الدراسة ومنهجيتها

1- المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وشبكة الانترنت بغية توضيح المفاهيم الأساسية

للدراسة.

2- منهج البحث الميداني وذلك من خلال استخدام استبانته لتغطية الجوانب التطبيقية للدراسة

و التي من خلالها سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق منها .

1.7 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام الموارد البشرية في الوزارات

الحكومية التي تحتوي دائرة متخصصة بإدارة الموارد البشرية وعددها 26 وزارة

(www.pm.gov.jo).

1.8 التعريفات الإجرائية

ثمة مفاهيم إجرائية تخلق جدلا حول ما تعنيه هذه المفاهيم لإيجاد قواعد فهم مشتركة لذلك فإنه لابد من وضوحها، الأمر الذي يتطلب أحيانا صياغتها ، فيما يأتي مجموعة من المفاهيم التي يتكرر استخدامها .

نظم معلومات الموارد البشرية: (HRIS) هي إجراءات منظمة لجمع وتخزين وحفظ

البيانات ومعالجة واسترجاع وتقييم البيانات المطلوبة من قبل المنظمة حول الموارد

البشرية، ونشاطات الأفراد، وخصائص وحدات المنظمة.

وظائف الموارد البشرية: تخطيط، توظيف، تدريب، تطوير، تقييم الأداء، التعويض و

الحوافز، تخطيط المسار الوظيفي .

نظم المعلومات: مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها البعض

بطريقة منظمة لمعالجة البيانات وتقديم معلومات لتساعد في عملية صنع القرار .

القطاع الحكومي: جميع الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية.

1.9 محتويات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بالاضافة الى هذا الفصل خمسة فصول أخرى. ويعرض هذا

الفصل مخصصا لمحتويات كل من هذه الفصول الخمسة.

الفصل الثاني: الاطار الفكري للدراسة (الاطار النظري)

يهدف هذا الفصل الى التعريف بالمفاهيم النظرية ذات العلاقة بنظم المعلومات ، وإدارة

الموارد البشرية ووظائفها اضافة الى نظم معلومات الموارد البشرية ، وبيان العلاقة بين نظم

المعلومات وإدارة الموارد البشرية وأثرها على كفاءة وفاعلية أداء الموارد البشرية لوظائفها.

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل بعض الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع نظم المعلومات بشكل عام ونظم معلومات الموارد البشرية بشكل خاص ، إضافة الى المعوقات المختلفة التي تواجه المنظمات في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. لقد تم تقسيم هذه الدراسات الى قسمين : دراسات عربية ودراسات الاجنبية.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة ، وطريقة جمع البيانات والمعلومات المختلفة، ثم تحديد المنهجية المتبعة في تطوير أداة القياس، والإجراءات المتبعة للتأكد من مدى صدق الاداة المستخدمة والاجراءات التي اتبعت في توزيع الاستبانة ، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأهم المحددات لهذه الدراسة من وجهة نظر الباحثة.

الفصل الخامس: التحليل والنتائج

يعرض هذا الفصل تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة ونتائج الدراسة، حيث يبدأ بتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة والتي تشمل طبيعة القطاع الحكومي، والخصائص الشخصية والمهنية للمديرين، ثم يليه عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة ومناقشة الاسئلة التي تضمنتها هذه الدراسة.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات

يقدم هذا الفصل بايجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من واقع البيانات التي تم جمعها من وصف العينة، ومن خلال الإجابات لهذه العينة على أسئلة الدراسة ، وكذلك تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها.

الفصل الثاني الإطار النظري

1.2 مقدمة:

تعتبر المعلومات أحد أهم الموارد الاستراتيجية في أي جهاز إداري حيث لا يمكن إجراء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ أي قرار بدون الاعتماد على المعلومات كما تعد المعلومات في الأجهزة الإدارية استثماراً يمكن استغلاله استراتيجياً للحصول على ميزة تنافسية وعلى ذلك أصبحت الأجهزة الإدارية تنظر إلى نظم المعلومات كمجال من خلاله يتم خلق الفرص أو إضافة قيمة لديها.

ولا شك انه من الضروري إدراك التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا ونظم المعلومات على الأجهزة الإدارية الحكومية وانعكاس ذلك على الأنشطة الإدارية فيها، مما أدى إلى تغير الكثير من أساليب تأدية تلك الأجهزة لأعمالها ومن وسائل تحقيق تلك الأجهزة لأهدافها.

يعتبر العنصر البشري أهم العناصر في أي نظام إذ بدون هذا العنصر لا يمكن لأي نظام أن يحقق أهدافه المرجوة . حيث أن المعدات والآلات والأجهزة وكل وسائل التقنية الحديثة ما هي إلا عناصر خاملة بدون العنصر البشري لذا يجب على تلك الأجهزة أن لا تغفل أهمية دور إدارة الموارد البشرية في أجهزتها على تحقيق أهداف رسالة تلك الأجهزة .

ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم النظرية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية إضافة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية والعلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على تلك الوظائف وكذلك تقديم عرض واسع عن النظام والمعلومات واهم نظم المعلومات

المستخدمة حسب المستويات الإدارية في المنظمة، كما يوضح مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ومراحل تصميمه.

فقد قسم هذا الفصل إلى أربعة أجزاء رئيسية: الأول أدبيات إدارة الموارد البشرية والجزء الثاني عن النظام والمعلومات، بينما تناول الجزء الثالث عن أدبيات نظم المعلومات. وأخيراً تناول الجزء الرابع عن أدبيات نظم معلومات الموارد البشرية.

2.2 إدارة الموارد البشرية (المفهوم والتعريف):

2.2.1 تعريف الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية القلب النابض أو العصب الرئيس في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة لتحقيق النجاح، لذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظراً للدور الحيوي الذي تؤديه فالمورد البشري هو احد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها (النداوي، 2009).

وفيما يلي بعض التعريفات كما أوردها عدد من المؤلفين البارزين في مجال علم

الإدارة:

إدارة الموارد البشرية ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكَم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرعاهم على البقاء في خدمتهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها (Dessler, 2005).

أو هي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع (schusher,1985).

أو يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها للحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة الفعالة (المرسي، 2003).

وتعرف أيضاً بأنها وظيفة تؤدي في المنظمات لتسهيل الاستخدام الفعال للموظفين لانجاز الأهداف التنظيمية والفردية (Jakel, 2005).

ومن خلال التعريفات السابقة التي سبق استعراضها نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة إدارية تهتم بجميع السياسات والبرامج للاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة خاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها وذلك باعتبارها تمثل الإدارة التي تمتلك أهم وأعلى أصول المنظمة التي تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

لذلك فإنها تحتل أهمية كبرى في المنظمة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من

العوامل وهي (النداوي، 2009):

1. إن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المنظمة بكونها تتعامل

مع أهم الموجودات فيها وهي الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل

المنظمات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي

تملكها المنظمة.

2. إن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم أن تقدم للمنظمة مخرجات تفوق قيمتها المدخلات التي استخدمت وهي بذلك تحقق الكفاءة والفعالية للمنظمة.

3. إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيس في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

4. إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ .

5. إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (السالم، 2009):

أ. تحدي العولمة.

ب. تحدي تحقيق الربح والنمو الواسع في ظل المنافسة.

ج. خلق وإيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة والمعارف المتقدمة.

د. التغيير السريع في مختلف مجالات الحياة.

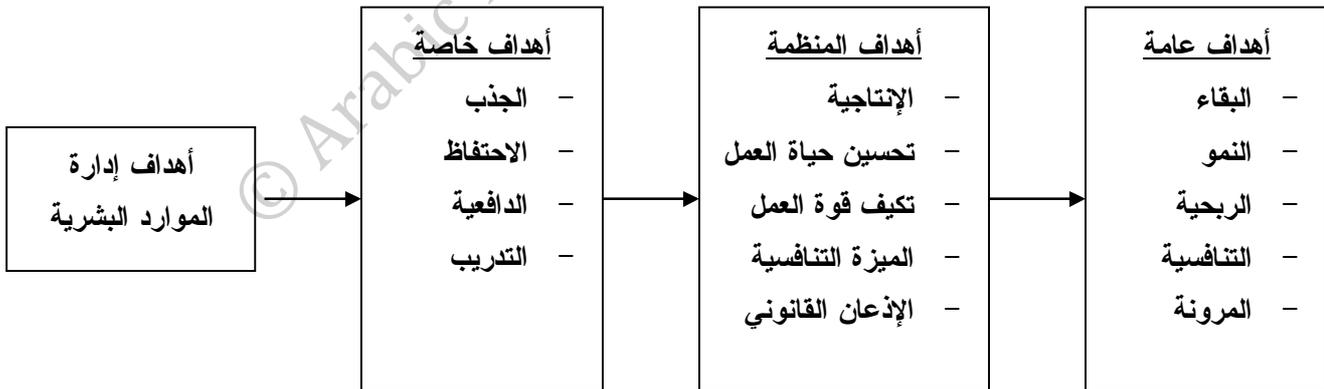
2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات هو بتزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطويرها تطويراً يلبي رغباتهم، واحتياجاتهم، بالتالي تمكن المنظمة من تقديم إنتاجها السلعي أو الخدمي بكفاءة عالية. ومن أجل تحقيق ذلك يصبح لزاماً على هذه الإدارة الاهتمام بدراسة كيفية الحصول على الأفراد وتنمية مهاراتهم وتوظيفهم وصيانتهم والاحتفاظ بهم، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة، كما أن بعضها الآخر يرتبط بالعاملين (Armstrong, 2008).

أهداف إدارة الموارد البشرية تقسم إلى ثلاثة أقسام والشكل رقم (2-1) يوضح ذلك :

شكل رقم (2-1)

أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: (Schuler,1995)

ومن خلال الشكل (2-1) نلاحظ أو يتم تفسير أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها من خلال ما يراه (Schuler,1995) أن المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتصف بالعمومية وهي الأهداف العامة حيث لا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا بعد قيام هذه المنظمات على تحقيق مجموعة من الأهداف تعتبر أكثر خصوصية (الأهداف التنظيمية) التي ترتبط بعوامل المنظمة المختلفة وهي تختلف من منظمة إلى أخرى في إمكانية تحقيقها للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والعامة للمنظمة ويتطلب ذلك وجود أهداف خاصة في مجال الموارد البشرية حيث أن هذه الأهداف ترتبط بشكل أساسي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الأخرى.

كما تساهم إدارة الموارد البشرية بكل وظائفها إلى تحقيق أهداف متعددة منها (زويلف، 2001؛ السلمي، 1988؛ حسن، 1999؛ Denisi and Griffin, 2000):-

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين.
- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الاستفادة القصوى من جهودهم، إضافة إلى تقييم العاملين تقييم موضوعي في فترات دورية لتشجيع الاستمرار في العمل والتطلع لتطوير كفاءاتهم .
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة.
- التعامل مع متطلبات المنظمة الاجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

2.5 وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية داخل المنظمات باعتبارها جزءاً من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض (Torrington, et al., 2005).

ومع أن الكتاب والباحثين في هذا المجال لم يتوصلوا إلى اتفاق تام حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلا أن هذه الإدارة تمارس نوعين أساسيين من الوظائف وهي (السالم وصالح، 2002 نقلاً عن: عقلان، 1997؛ هاشم، 1989؛ زويلف، 1993):

1. الوظائف التخصصية:

وتتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بكل من تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية، ويختلف عدد هذه الوظائف تبعاً لفلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة ومستويات مهاراتهم.

2. الوظائف الإدارية:

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على الأعمال التخصصية فقط بل تتضمن الأعمال الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى في المنظمة إذ لا بد لكل إدارة أو وحدة إدارية في المنظمة أن تضع الخطط التي تحقق لها الأهداف التي أنشأت من أجلها، وأن تضع التنظيم الذي يمكنها من القيام بتنفيذ تلك الخطط

والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها، وأن تقود وتحفز وترغب وتوجه نشاطات العاملين نحو تحقيق الهدف، وأن تقوم بعملية الرقابة، لغرض التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للمخطط والسياسات والبرامج والأنظمة المحددة سلفاً، ثم تصحح الانحرافات التي تحدث أثناء أو بعد تنفيذ الأعمال التي تمارسها.

2.5.1 وظائف إدارة الموارد البشرية

وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول أن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن تتمثل فيما يلي:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط احد الوظائف العضوية للإدارة التي تمارس أي عمل إداري مهما كان نوعه، ومهما اختلف مستواه فهناك التخطيط على كل مستوى إداري ابتداء من رئيس مجلس الإدارة تنازلياً ضمن أدنى فرد في التنظيم يقوم بعمل إداري (حسن، 2010). ويعتبر تخطيط الموارد البشرية العملية التي تستخدمها منظمات الأعمال لأجل تحديد حاجاتها من الموارد البشرية كما ونوعاً، الآن وفي المستقبل بدرجة من الكفاءة والفعالية (الشلبي والنسور، 2009).

إن أهمية التخطيط للموارد البشرية يكمن في التخطيط طويل الأجل نحو الرؤية المستقبلية الإستراتيجية للمنظمة وبذلك فإن تخطيط الموارد البشرية من شأنه أن يضمن تدفق الموارد البشرية من وإلى المنظمة (Ferris, et al., 1990) يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة، وان ذلك يتطلب جمع معلومات دقيقة وصادقة وكافية من اجل اتخاذ القرارات التي تتضمن النجاح المتصاعد للمنظمة. كما أن عملية التخطيط

للموارد البشرية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك ظروف البيئة الداخلية (السالم وصالح، 2002).

ومن خلال ما سبق نستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية باختصار بأنها عملية تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تحقق عددا من الفوائد والتي تتمثل بعضها فيما يلي:

1- إن عملية تخطيط الموارد البشرية تساهم في تحديد حاجة المنظمة للموارد البشرية

بشكل دقيق وتحديد وقت الحاجة المستقبلية (Hodgetts and Kroeck, 1992).

2- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأقل للموارد البشرية.

3- مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمة على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة

في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد

على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات

التي تتطلبها المنظمة وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة

يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد (القحطاني، 2008).

4- يساعد على تحديد التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك

لأن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلاً، أو تخطيط الأجور

أو الاستقطاب والاختيار ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الأخر لفقدت

إدارة الموارد البشرية أهميتها وفقدت القرارات فعاليتها (Tansley and

Watson,2000).

ثانياً: التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

بعد الانتهاء من عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة، وكيفية معالجة هذا الفائض والعجز تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعاً للتنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الإدارية المختلفة (القحطاني، 2008).

لذا تعتبر عملية التوظيف الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والإدارة الأساسية التي يمكن من خلالها دراسة المصادر المحلية للحصول على واستخدام أفضل المصادر بشكل يضمن لنا الحصول على العدد والنوعية الجيدة من الموارد البشرية المطلوبة (مخامرة، 1986 نقلاً عن Robbins, 1982).

أ. الاستقطاب:

تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في عملية التوظيف وتشمل هذه الخطوة مجموعة من الأنشطة التي تختص في عملية البحث والترغيب وجذب العدد المطلوب من الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بالعدد والنوع والوقت الملائم والمطلوب (حجازي، 2005).

إن المفهوم العلمي للاستقطاب "هو عملية البحث عن والحصول على مرشحين ممثلين للوظائف. وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها (Werther and Davis, 1996).

ويمكن للمنظمة أن تمارس عملية الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية من

مصدرين (Robbins, 1982):

أ. مصادر داخلية:

هي عملية إتاحة الفرصة للعاملين داخل المنظمة من فرص الترقية للوظائف المختلفة، حيث يمكن أن يتم تغذية الوظائف الشاغرة أو المستجدة في المنظمة من خلال العاملين لديها وفي مختلف المستويات التنظيمية ويتميز هذا النوع من المصادر في الاستفادة من الخبرات العلمية والمهارات الفنية والعملية التي يمتلكها الأفراد العاملين بالإضافة إلى ذلك فإن الموارد البشرية الداخلية تمتلك نسبة عالية من الإلمام بطبيعة وظروف العمل في داخل المنظمة ومعرفتهم الواسعة لسياستها وخططها وإدراكهم العالي لأهدافها.

هذا النوع من المصادر يوفر مجموعة كبيرة من المميزات الايجابية للمنظمة والمتمثلة

في الآتي (النداوي، 2009):

1. تحقيق حالة من الاستقرار العالي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
2. رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وجعلهم يعملون بثقة كبيرة واندفاع عالي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وذلك لشعورهم بان المنظمة تعزز بهم وتوفر لهم اتجاهات مستقبلية ايجابية.
3. خفض تكاليف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة قياساً إلى المصادر المختلفة الأخرى.

ب. المصادر الخارجية:

هنا تلجأ المنظمة لعملية البحث والجذب من خارج المنظمة والذهاب إلى سوق العمل الخارجي للحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف المتاحة وذلك من خلال عدة مصادر تتمثل في وسائل الإعلان والدعاية، مكاتب العمل وهيئات التوظيف سواء كانت خاصة أو حكومية، من خلال أقارب العاملين في المنظمة، المدارس والجامعات والمعاهد العليا، النقابات والاتحادات العمالية، الأكفاء العاملين في منظمات أخرى من خلال الانتداب أو الاستعارة أو التعاقد.

ومن أهم مزايا المصادر الخارجية (Schuler, 1981;Dessler,2005):

1. إن الاعتماد على المصادر الخارجية يؤدي إلى ضمان استحداث الدم الجديد بما يحمله من أفكار وآراء واتجاهات جديدة غير مطبقة من قبل المنظمة.
2. الحصول على كفاءات متميزة من سوق العمل الخارجي خاصة إذا كان الاستقطاب لشغل الوظائف الفنية أو الإدارية في المستويات الأولى التنظيم.
3. إن المصادر الخارجية في الاستقطاب قد تكون هي المصادر الوحيدة المتاحة في حالة ندرة وعدم توفر الكفاءات المطلوبة بين العاملين الحاليين في المنظمة.
4. الاعتماد على هذه المصادر قد تكون أقل تكلفة وأكثر موضوعية من الاعتماد على المصادر الداخلية وذلك بغية البعد عن المحاباة أو صلات النسب والمصاهرة.

ب. الاختيار:

الاختيار هو العملية الثانية اللاحقة لعملية الاستقطاب. إن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، باستخدام أدوات

الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين ممن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف الشاغرة (القحطاني، 2008).

أو هو قيام المنظمة باختيار أفضل الأشخاص الذين يتوافقون مع معايير الاختيار للشواغر المتوافرة من بين العديد من الطلبات، أخذين بالاعتبار الظروف البيئية الحالية (Jakel, 2005).

ويتمثل المفهوم العلمي للاختيار في "انتقاء أفضل العناصر البشرية التي يتم استقطابها من مصادر متعددة بهدف تعيينها داخل المنظمة وتسكينها بالوظائف الشاغرة المحددة بهدف تحقيق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات ولتحقيق هذا الهدف المنشود داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة، فإن الأمر يتطلب ضرورة الربط والتنسيق بين سياسات الأفراد (تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصنيف الوظائف، الاختيار والتعيين ... الخ) نظرا للتداخل الواضح بينها على نحو يضمن سلامة التخطيط ودقة التنفيذ وضمان النتائج وبلوغ الأهداف والغايات (القحطاني، 2008 نقلا عن Cook,1998).

إن عملية الاختيار تتضمن مجموعة من الخطوات وهي (النداوي، 2009):

1. إكمال نموذج التقديم
2. المقابلة الأولية
3. اختبار المتقدمين
4. المقابلة التشخيصية
5. التدقيق المرجعي
6. الاختبارات الفيزيائية
7. القرار النهائي

إن عملية الاختيار هي مرحلة دقيقة ومهمة للموارد البشرية حيث من خلالها تستطيع تحديد المتطلبات اللازمة من الأفراد لشغل الوظيفة مما يؤدي إلى تسهيل عملية تحديد التدريب

اللازم للفرد المناسب حيث يسهل تدريبه بأقل تكلفة، وينجم عن ذلك إعداد قوى عمل فعالة ومنتجة ومدربة بالشكل الصحيح بما يساعد المنظمة على تحقيق العديد من المكاسب المادية والأدبية في انجاز أهدافها.

أهمية الاختيار

إن عملية الاختيار لها أهمية في عملية اختيار المناسبين لتعبئة الشواغر بالأشخاص المناسبين ومنها (القحطاني، 2008):

1. إظهار الوظائف التي تناسب راغبي العمل من حيث مهاراتهم وقدراتهم بما يؤدي إلى اختيار الفرد للوظيفة التي تناسبه.
2. توزيع العمالة بين المنظمات على أسس سليمة.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين أو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وتحقيق الاستقرار في العمل.
4. توفير ظروف العمل المناسبة مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة سمعة جيدة في سوق العمل من حيث استقرار العمالة وعدالة الأجور والحرفيات.

ج. التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف التي تبدأ بالاستقطاب ثم الاختيار وأخيراً التعيين ومرحلة الاختيار قد تنتهي بالرفض أو قبول المتقدم للوظيفة. يقصد بالتعيين عملية إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة، اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الأجر والمزايا الإضافية وأيضاً واجبات ومسؤوليات الوظيفة (القحطاني، 2008) نقلاً عن

Corbridge and Pilbeam 1998) بعد استلام الفرد لعمله في المنظمة، وتنص بعض إجراءات أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الأقطار على وضع الفرد العامل تحت التجربة والاختبار لمدة معينة بين 3 - 6 أشهر غالباً من تاريخ مباشرته العمل وبعد ذلك تقرر بصورة نهائياً صلاحيته للاستمرار في عمله داخل المنظمة (حمود والخرشة، 2007).

ثالثاً: تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يعتبر التدريب وتنمية الموارد البشرية مجموعة من العمليات التي تعمل على تجهيز الموارد البشرية بالمهارات المطلوبة التي يمكن للموارد البشرية استخدامها بشكل مباشر في العمل وبالتالي فإن عملية التدريب تساهم في إجراء تغيير في مهارة ومعارف وسلوك الأفراد الحالية للإيفاء بمتطلبات العمل المستقبلي والتدريب وظيفة مهمة للأفراد العاملين في المنظمة والمجتمع (Dessler, 2003).

ويرى الباحثين أن هناك فرق بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية على أساس المدى الزمني والتدريب يهتم بالوظائف أو الأعمال الحالية، أي أن الهدف منه تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي ويكون إسهامه فعالاً قدر الإمكان، أما التنمية فتهم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية، إذ تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتميئتها وإعداده لعمل أعلى مرتبة من عمله الحالي (السالم وصالح، 2002).

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة وذلك من أجل تحقيق هدف رئيس وهو إزالة الضعف أو القصور في أداء وسلوك الأفراد سواء كان مرتبطاً بالسلوك الحالي أو

المرتقب ويتم ذلك عن طريق تزويد المتدربين بمجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات (حمود والخرشة، 2007؛ ياغي، 2003؛ إلهيتي، 2005) وذلك على النحو التالي:

1. إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعملية التي تتقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير إليها بصورة مستمرة.
2. إكساب الأفراد أنماط ونجاحات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.
3. صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم.
4. تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.
5. تثوير الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.

مراحل التدريب:

تمر عملية التدريب بمجموعة من المراحل الأساسية التالية (باشان، 1997):

- 1- مرحلة جمع وتحليل المعلومات.
- 2- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية.

3- مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

4- مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية.

5- مرحلة برامج التدريب للمتدربين.

تعد طرق تدريب العاملين متعددة الأهداف المراد تحقيقها من خلال هذه البرامج التدريبية، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع، وقد يمتد ويتجاوز الأشهر وقد يتطلب الأمر اعتبار التدريب مستمراً أو مؤقتاً اعتماداً على طبيعة الهدف المراد تحقيقه ويمكن تصنيف التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما (السالم وصالح، 2002):

1. التدريب في موقع العمل وهو من أكثر الطرق تجسيداً لهذا الأسلوب:

أ. التلمذة الصناعية

ب. التدوير الوظيفي

ج. التدريب الوظيفي المبرمج

د. التوسيع الوظيفي

2. التدريب خارج مكان العمل: هو أسلوب آخر من أساليب التدريب وهو أكثر فاعلية وتخصصاً في رأي الكثير من المختصين بشؤون التدريب، وتتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع العمل الأصلي أو الفعلي للمتدرب حيث يتم تدريبه وتمميته في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي سواء كان هذا المكان يقع داخل المنظمة ذاتها أو خارجها كمعاهد التدريب المتخصصة (عباس، 2011).

أ. المحاضرات

ب. الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل في دراسة الحالة.

ج. تمثيل الأدوار

د. المباريات الإدارية.

هـ. التطبيق العملي.

رابعاً: تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمنظمة في صورة استخدام أفضل الموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري (القحطاني، 2008).

ويمكن تعريف تقييم الأداء "مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقويم كفاءة أداء العاملين في المنظمة واتخاذ مجموعة من الإجراءات " (عباس وعلي، 1999).

إن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية دورية ومستمرة حيث من خلالها تستطيع المنظمات تقييم أداء موظفيها وذلك بطرق سليمة دقيقة مما ينجم عنها فائدة لكل من الإدارة والعاملين حيث يستطيع العامل أو الموظف معرفة مستوى أدائه والنجاح في عملهم الحالي وهل لديهم القدرة على النمو والتطور إما بقائهم على نفس المعدل بالعمل حيث من خلال تقييم الأداء تستطيع الإدارة تحديد الحاجات التدريبية لتحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة (Dessler, 1984).

وتبدي كل المنظمات تقريباً أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء العاملين من خلالها يمكن

للمنظمة (السالم وصالح، 2002 نقلا عن Zweig, 1991)

1- أن تتأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم احد الموظفين من القرارات التي تطل بترقيته أو إنهاء خدماته.

2- أن تحدد الإدارة المميزين من الموظفين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيداً لاتخاذ القرارات حول ترقيتهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.

3- إن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.

4- وأخيراً، فإن من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن يظهر أيضاً جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (حمود والخرشة، 2007):

1. تخطيط الموارد البشرية
2. تحسين الأداء وتطويره
3. تحديد الاحتياجات التدريبية
4. نظام عادل للحوافز والمكافآت
5. انجاز عمليات النقل والترقية
6. معرفة معوقات ومشاكل العمل

من هنا نجد أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة في المنظمة من حيث مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من إعدادها وفقاً للسياسات العامة للمنظمة كما انه تقع على عاتقها مسؤولية فرز تلك التقارير حسب نوعيتها بما يسهل على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم.

خامساً: التعويضات والحوافز للموارد البشرية:

إن التعويضات والحوافز تعتبر مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أي منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، وخاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم (القحطاني، 2008).

وتعرف أنظمة التعويضات بأنها: مجموعة من المزايا والمنافع التي تقوم المنظمة بمنحها للموارد البشرية العاملة لديها أو من ترغب الارتباط بهم والتي تهدف الى رفع روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد وزيادة مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة بما ينعكس ايجابياً على أداء الأفراد العاملين والمنظمة (النداوي، 2009 نقلا عن الهيبي، 2000).
التعويض هو جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في انجاز الأعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتضمن التعويضات عناصر عديدة كالأجر الثابت والحوافز والعلاوات والمكاسب (السالم وصالح، 2002).

هناك نوعان من التعويضات:

(1) **تعويض مباشر:** وهي تلك التعويضات المباشرة التي تجعل المنظمة مكاناً مناسباً للعمل، وتجعل الوظيفة مصدراً اقتصادياً لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات، أو رواتب من تغطية معيشته ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة وهذا ما يؤكد بان التعويض المباشر يرتبط بالأداء علاوة على ارتباطه بعضوية الفرد في المنظمة (Schuler, 1995).

وهذا النوع من التعويضات يحقق الأهداف الآتية (الهيبي، 2000):

1. جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة

تنافسية.

2. دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم.

3. الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد الموجودة في المنظمة.

(2) **تعويض غير مباشر:** وهو ما يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن تحققها

المنظمة للفرد المنتمي إليها، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع وبمعنى آخر

فإن المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء الفرد العامل لمنظمتها من خلال خلقها الشعور بأهمية

الانتماء لمنظمة ما، كما أنها في ذات الوقت تحرك الشعور بالانتماء لدى الفرد عندما يكون

خارج المنظمة، وتعتبر ليست التزاماً مالياً تتحمله المنظمة دائماً وإنما التزاماً معنوياً.

أنظمة الحوافز: يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل

المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيس لنظام الحوافز وهو

تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء من هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل

للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة (Ivancevich, 1992).

ويعتبر الحافز العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة تميزه في أداء العمل، وأن الأداء

الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي (السالم وصالح، 2000 نقلاً عن ماهر، 1998).

هناك عدة أنواع لتنظيم الحوافز، بعضها فردي وبعضها جماعي والآخر على مستوى

المنظمة والحوافز تأخذ صور مختلفة، فمن حيث مادتها حوافز مادية، كالأجر والمشاركة في

الأرباح، أو معنوية ككتب الشكر والتقدير، ويمكن أن تنظم من حيث اتجاه أثرها على الفرد مثل

حوافز ايجابية وهي ذات صلة بالحوافز المادية، وحوافز سلبية التي تتمثل في العقاب عند حصول موقف معين (السالم وصالح، 2002؛ حمود والخرشة، 2007).

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة ومن أهمها (ماهر، 1999؛ الهيتي، 2003):

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يتصف بالتقدير والاحترام.
4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
6. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
7. تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.

نتيجة لما ذكر نجد أن الأفراد يختلفون في رغباتهم فيما يتعلق بالحوافز على أساس أن كل فرد يختلف عن الآخرين في ظروفه وصفاته ولذا فإن احتياجاته للحوافز تختلف عن الآخرين في العمل. فالفرد هو الأكثر قدرة في تعظيم المنافع التي تعود عليه وذلك من خلال اختيار أكثر المنافع تناسباً مع حاجاته الشخصية ونمط حياته .

سادساً: تخطيط المسار الوظيفي:

يعتبر التدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال صقل مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم وزيادة معلوماتهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وذلك من أجل التطور الوظيفي وذلك بترقية الفرد من موقع وظيفي إلى آخر أكثر تقدماً وهي عملية مستمرة وطويلة الأجل يكون الهدف منها مواكبة التغيير ومواجهة التجديد.

تخطيط المسار الوظيفي يأخذ عدة تسميات منها: النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطوير الوظيفي، المستقبل الوظيفي وجميعها تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة اقتصادية واجتماعية أفضل (السالم وصالح، 2002).

للمسار الوظيفي مستويين على مستوى الفرد ومستوى المنظمة فالمسار الوظيفي على مستوى الفرد يمكن تعريفه بأنه مجموعة الخبرات والأنشطة المرتبطة بالأعمال التي يؤديها الأفراد خلال حياتهم الوظيفية (Denisi and Griffin, 2001) أو هو عملية تحديد الفرد لأهدافه واحتياجاته وقيمة وظائفه المفضلة وقدراته الذاتية (Burack and Smith, 1982).

أما على مستوى المنظمة فيتم تعريفه على أنه الطريق الذي يسلكه الموظف وتساعدته الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية خلال حياته الوظيفية في المنظمة (Schermerhorn, et al, 1997).

لقد زاد اهتمام المنظمات في التقدير الوظيفي وتخطيطه بالرغم من صعوبته حيث يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية المتجددة التي يعتمد البعض أو الكثير منها على رأس المال البشري المتوفر لديها من حيث كفاءته والمساهمة الكبيرة التي يقدمونها للمنظمة من خلال إبداعاتهم ومهاراتهم.

ومن الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونمو للموظفين:

1. تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل زيادة

طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.

2. تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ

بالعناصر البشرية الماهرة الطموحة. (عبد الباقي، 2002).

3. زيادة إشباع حاجات الأفراد والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء

للتطوير والتقدم الوظيفي.

4. كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت

معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب، وكذلك تجنّب حالات التكدس في المستقبل

والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وهذا سينعكس في النهاية على دافعية

الأفراد وعطائهم في العمل، وعلى تقليل تكلفة العمالة (السالم، 2009).

5. تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي

المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب

والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب (ماهر، 2009).

تشكل إدارة الموارد البشرية أحد الأقطاب الأساسية بالمشاركة مع الفرد في إدارة

برنامج التطوير المهني (السالم وصالح، 2002):

أ. مسؤولية الموظف في إدارة التطوير الوظيفي:

يجب على الموظف عندما يفكر في إدارة مساره الوظيفي أن يبدأ خطواته الأولى

باكتشاف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه ويجب أن يكون صريحاً مع نفسه،

المطلوب من الموظف في هذا الموضوع هو المرور بمرحلتين مرحلة تخطيط مساره الوظيفي

ثم مرحلة إجراء التقييم لما حققه في هذا المسار (Torrington. et al., 2005)

ب. مسؤولية المنظمة في إدارة التطوير الوظيفي:

يتم ذلك بعدة وسائل منها (السالم وصالح، 2002 نقلا عن Dorio,1989):

1. إتاحة الأعمال المهمة والمتحديّة للفرد.
2. تزويد الموظف بما يريد من معلومات.
3. استخدام الامتيازات لاكتشاف الموهوبين.
4. جلسات الإرشاد والنصح والتوجيه.

نلاحظ مما سبق أن إدارة المسار الوظيفي نشاط مهم يحقق مزايا عديدة لكل من المنظمة والفرد إذ عن طريقه تستطيع المنظمة تحسين استخدام العاملين وزيادة رضاؤهم وجعلهم أكثر إنتاجية إلى جانب قدرتها على إشباع حاجاتهم الشخصية.

2.6 النظام:

تبدو كلمة نظام متعددة المعاني والاستخدامات وعند فحص وتحليل هذه الاستخدامات نجد أن كلها تلتقي في جوهر واحد حيث يتكون كل نظام من مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها. وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها (الصيرفي، 2005 نقلا عن Ross, 1978):

كما يعرف أيضاً "بأنه مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تتكامل بغرض مشترك

لتحقيق هدف معين" (Macleod and Schell, 2001).

مثل: الأفراد والمصادر والمفاهيم والإجراءات حيث تتفاعل هذه العناصر فيما بينها لانجاز وظيفة محددة أو تحقيق هدف معين (كراسنة وآخرون، 2003).

إن النظام يتضمن عدد من العناصر والتي يمكن أن تمثل نظم فرعية داخل النظام تلك النظم الفرعية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وذلك في ضوء معطيات معينة (ملوخية، 2009).

يتكون النظام من العناصر الرئيسية التالية:

1. مدخلات.

2. معالجة.

3. مخرجات.

وتحاط هذه العناصر بالبيئة الداخلية.

1. المدخلات: وهي العناصر التي تدخل النظام من أجل التحويل وسواء كان مصدر العناصر البيئة التنظيمية الداخلية أو الخارجية فالمهم هو أن تكون هذه العناصر مستلزمات أساسية للعمل واستمرار وجود النظام (عبد الهادي، 1995).

2. معالجة: وهي تلك العمليات والأنشطة التي يتم بموجبها تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات شكلها معبر عن المدخلات وتعتبر المعالجة هي مركز التحويل في جميع النظم الديناميكية وهي تصمم لتكون منسجمة مع أنواع المخرجات المطلوبة أو المرغوبة من المدخلات المتاحة (الصيرفي، 2005).

3. مخرجات: وهي كل ما ينتج عن النظام نتيجة العمليات والأنشطة التحويلية التي جرت على المدخلات وهي إما تكون سلعاً أو خدمات أو معلومات أو تقارير ... وقد يطلق البعض عن المخرجات تسمية النتائج (سلطان، 2000).

4. **التغذية الراجعة:** وهي المعلومات التي تصل من البيئة الخارجية إلى النظام بشأن جودة عملياته التشغيلية، ويمكن للنظام بناءً على هذه المعلومات أن يغير من مدخلاته أو عملياته التشغيلية بما يتفق مع متطلبات البيئة الخارجية (ملوخيه، 2009).

5. **البيئة الخارجية:** يحتوي كل نظام على عناصر داخلية وخارجية، وتعتبر العناصر الخارجية جزءاً من بيئة النظام، وتشمل بيئة النظام تلك العناصر المؤثرة في أداء هذا النظام ولكنها تقع خارج نطاق تحكمه، فنظراً لوجود عناصر البيئة خارج النظام لا يكون للنظام إلا القليل الذي يستطيع أن يفعله لرقابة سلوك هذه العناصر رغم تأثيرها على النظام، وبالتالي فإن عناصر البيئة ينظر إليها كمعطيات عند تحديد وتحليل مشاكل النظام (جودة وآخرون، 2004).

2.7 المعلومات

تعد المعلومات من أهم العناصر في مختلف الأنشطة التي تمارسها الإدارة بشكل عام وتلعب دور مهم وحيوي في عملية الاتصال واتخاذ القرار. وتعرف المعلومات على أنها نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات أو هي بيانات تمت معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات (المغربي، 2002).

هناك اختلاف بين المعلومات والبيانات، فالبيانات حقائق غير مترابطة كأرقام أو كلمات لا تعطي معنى لمتلقيها، كما أنها عبارة عن "المادة الخام المسجلة كرموز، أو جمل، أو عبارات يمكن للإنسان تفسيرها أو تعديلها".

أما المعلومات فهي نتيجة تجهيز أو معالجة البيانات أو هي نتائج التفسيرات، أو التعديلات، والتي عادة ما تأخذ شكل تقرير مركب من هذه البيانات (عبد الهادي، وبو عزة، 1995).

ومن هنا نلاحظ أن المعلومات هي بيانات قد تمت معالجتها من خلال عمليات التجميع والتحليل والتفسير والتخزين، فالمعلومات عبارة عن تجمع الأجزاء المترابطة ببعضها البعض في البيانات.

2.7.1 مصادر المعلومات:

هو المصدر الذي نحصل على المعلومات منه بناء على احتياجاتنا لهذه المعلومات لذا فإدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات عليها الاهتمام بمصادر المعلومات حتى تستطيع جمع معلومات دقيقة للوصول إلى نتائج مرضية في عملية القرارات الإدارية.

وهناك مصدرين للمعلومات كما قسمها (عبد الهادي، وبو عزة، 1995):

أ. مصادر المعلومات الوثائقية (المدونة والمسجلة) وهي تتمثل في الأعمال الورقية، السمعيات، المرئيات، الأجهزة.

ب. مصادر معلومات غير الوثائقية (الشفهية): مثل سؤال أحد الزملاء في المؤسسة نفسها أو مؤسسة أخرى، والمناقشات بين الزملاء، اللقاءات والاجتماعات في المؤتمرات.

2.7.2 أنواع المعلومات:

هناك عدة أنواع للمعلومات التي يحتاجها الإداري في عمله (الكيلاي وآخرون، 2000):

1- معلومات انجازيه:

وهي المعلومات التي يحتاجها الإداري في اتخاذ القرار واتخاذ عمل أو مشروع مثل

اتخاذ قرار بتعيين موظف ... الخ.

2- معلومات إيمائية:

وهي التي يحتاجها الإداري في تطوير وتنمية القدرات وتوسيع المدارك في مجال العمل والحياة، مثل التي يتلقاها المتدربون في أثناء الدورات التدريبية.

3- معلومات تعليمية:

وهي التي تحتاجها الإدارة في المؤسسات التعليمية مثل المدارس والكليات والجامعات.

4- معلومات إنتاجية:

وهي التي تفيد في إجراء البحوث التطبيقية وفي تطوير وسائل الإنتاج والاستثمار للموارد الطبيعية والإمكانات المتاحة بشكل أحسن كمعلومات لإنتاج سلعة جديدة.

2.7.3 أهمية المعلومات:

تعتبر المعلومات من الركائز الأساسية في الفكر الإداري المعاصر على أساس أنها تربط جميع أجزاء التنظيم مع بعضه البعض حيث تمكن الإدارة من أداء وظائفها المختلفة بكفاءة عالية وتقلل من حالات الغموض بما يساعد على اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأكثر نجاحاً. وبما أن العالم أصبح في ثورة المعلومات وإلى إعادة الصياغة فلذلك تكتسب المعلومات أهميتها من خلال أنها (توفلر، 1992):

1. المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري أياً كانت طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله.
2. المعلومات ينبوع لا ينضب يتزايد ولا يتناقص فالإنسان يستفيد منه ويضيف إليه.
3. المعلومات سلعة قامت حولها تجارة وصناعة وازدهار حركة التعلم على كافة المستويات وكان لذلك بصمات ونتائج ملموسة على المستوى التنموي وتنمية الموارد البشرية والتي تعد الأساس في التقدم.

4. المعلومات مورد استثماري وقد وجدت المؤسسات أن توفير المعلومات واختزانها

والإفادة منها يعد نشاطاً استثمارياً أساسياً.

2.8 نظم المعلومات

تعد وظيفة إعداد واستخدام المعلومات ووظيفة هامة لأي مجتمع إذ إن معظم وقت الفرد في العمل يقضيه في عملية تسجيل بحث فهم استيعاب العديد من أنواع المعلومات، فقد أصبح الحاسب الآلي جزءاً رئيسياً في عملية تنظيم المعلومات وإعدادها وسهولة الحصول عليها. ونظام المعلومات عبارة عن مجموعة من الموارد والعمليات والتجهيزات والأعمال والأنشطة والقنوات تتفاعل وتتكامل معاً في بيئة معينة أو وسط معين بهدف تداول المعلومات في هذه البيئة أو هذا الوسط (الشرابي، 2008).

وقد تم تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل مع بعضها بهدف جمع ومعالجة وعرض المعلومات لدعم عمليات صناعة القرار والتنسيق والرقابة والتحليل داخل المنظمة (Lauden and Laudén, 2000).

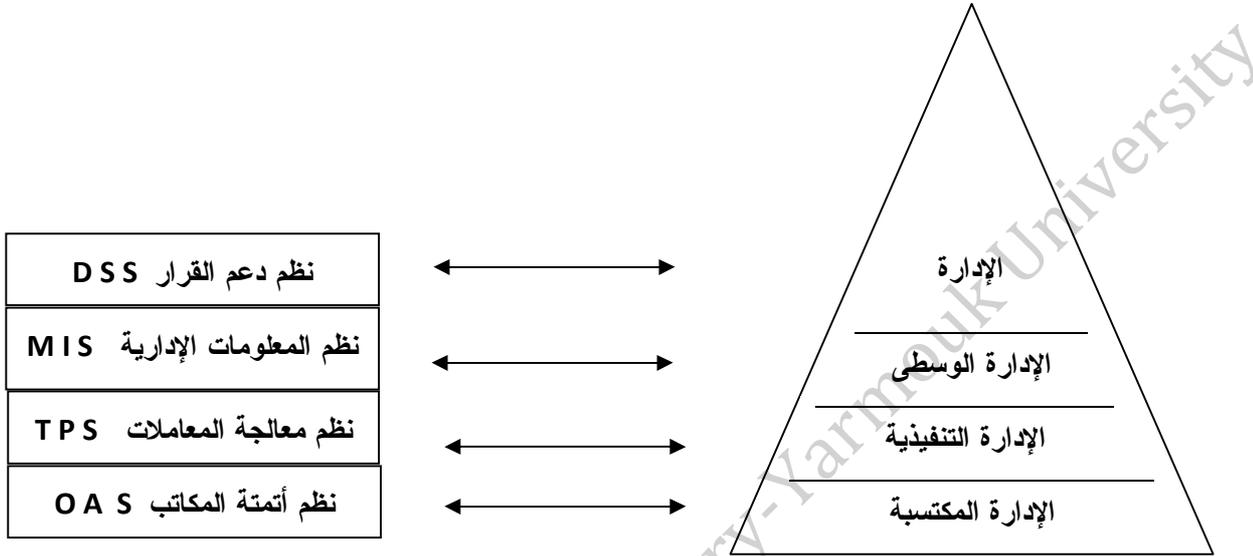
مما سبق نجد أن نظام المعلومات هو نظام متكامل من الآلة والعنصر البشري والهدف الأساسي له هو تزويد المنظمة بالمعلومات الداخلية أو الخارجية لدعم عملية إدارة وتحليل البيانات تمهيدا لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

2.8.1 أنواع نظم المعلومات:

يوجد هناك أكثر من تصنيف لأنواع نظم المعلومات وبصفة عامة يمكن تقسيم النظم التي يمكن استخدامها داخل المنظمة للمساعدة في عمليات المستويات الإدارية المختلفة إلى أربعة أنواع رئيسية كما هو موضح بالشكل (2-2) :

نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية:

شكل رقم (2-2)



المصدر: الصيرفي، محمد (2005)، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس، الإسكندرية، ص 229.

1- نظم دعم اتخاذ القرارات:

يقصد بهذه النظم عملية "تفاعل نظم المعلومات مع المعرفة من أجل استخدامها من قبل

المدراء في عمليات اتخاذ القرارات" (الصيرفي، 2005).

كما تعرف على أنها نظم أليه للمعلومات لدعم أنشطة اتخاذ القرارات داخل المنشأة

ويكثر استخدامها في العمليات التالية: (الشرابي، 2008)

1- الحفظ وضبط الحفظ

2- تحليل البدائل

3- اختيار أفضل الحلول للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

ويمكن وصف نظام دعم اتخاذ القرار بأنه نظام يتعامل مع المشكلات غير الهيكلية أو شبه هيكلية، بالإضافة على أنه قادر على تحليل البيانات وتقديم الدعم لموضوعات على فترات غير منظمة.

وهناك عدة خصائص لنظم دعم القرار منها: (الصيرفي، 2005؛ حسان، 2008)

1- التركيز على الخاصية التفاعلية، المرونة، القدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار، والاستجابة السريعة لاحتياجاته.

2- دعم عمليات كل من اتخاذ القرارات الفردية، واتخاذ القرارات التنظيمية.

3- التركيز على جودة وفاعلية القرار. التكامل مع نظم المعلومات الأخرى مثل نظم معالجة البيانات، ونظم المعلومات الإدارية.

مكونات نظم دعم اتخاذ القرارات:

يتكون نظم دعم اتخاذ القرارات من خمسة مكونات رئيسية (حسان، 2008):

1- الأجهزة (Hardware): تتكون من

- أ. الأجهزة سواء في شكل حاسبات شخصية أو حاسبات كبيرة والتي تمتاز بذاكرة رئيسية كبيرة تمكنها من تشغيل أجهزة طرفية تصل إلى بضعة مئات من الشاشات بالإضافة إلى السرعة الكبيرة لوحدة المعالجة المركزية.
- ب. شبكة الاتصالات بين الأجهزة الطرفية المختلفة سواء بين الحاسبات الكبيرة والوحدات الطرفية لها، وقد تكون شبكة محلية أو قد تكون شبكات واسعة النطاق مثل شبكة التليفونات أو الانترنت.

ج. أجهزة الاتصالات والتي تمكن من عملية نقل البيانات والمعلومات من جهاز إلى آخر وقد يتم ذلك باستخدام الإشارات الكهربائية أو الموجات الكهرومغناطيسية وذلك لقدرتها الفائقة على نقل كمية كبيرة من المعلومات في وقت قصير للغاية.

د. أجهزة المخرجات نتيجة تميز نظم دعم القرار بقدراتها العالية على الاتصال فنجد أن تلك النظم قد تستخدم العديد من أجهزة المخرجات مثل وحدات العرض المرئي والتي تستخدم في الاجتماعات من خلال كاميرات الفيديو الموجودة في الحواسيب أو المخرجات البينية والمسموعة وأجهزة الطباعة ذات معدل الفصل الضوئي العالي.

2- قواعد البيانات: تعتبر قاعدة البيانات بمثابة مخزون في مكان مركزي في نظم دعم اتخاذ القرار ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من الملفات المتكاملة مع بعضها البعض تشمل كل من البيانات الداخلية التي تعبر عن العمليات الداخلية للمنظمة والتي تم تجميعها من المجالات الوظيفية للمنظمة والبيانات الخارجية التي توضح علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية مثل شكل أسواقها، معدلات إنتاج الصناعة لنفس السلع المنتجة للمنظمة بجانب أي بيانات خاصة قد تؤثر على أداء المنظمة (Gara,2002).

ومن مصادر قواعد البيانات:

1. نظام معالجة البيانات.
2. مصادر داخلية.
3. بيانات المستندات.
4. مصادر خارجية.

3- قاعدة النماذج: يعتبر النموذج تمثيل أو محاكاة للواقع، ولأن دراسة الواقع قد تكون

صعبة ومكلفة وفي كثير من الحالات قد تكون غير عملية فإننا يمكن أن نتجه إلى بناء نموذج لمحاكاة هذا الواقع ثم دراسته وتحتوي قاعدة النماذج في نظام دعم القرار على العديد من أنواع النماذج الإحصائية والكمية الوظيفية التي توفر الإمكانيات التحليلية لتنظيم دعم القرار في المنظمة ويمكن استخدام العديد من المعايير للتمييز بين الأنواع المختلفة من النماذج، وتتمثل هذه المعايير في الهدف من النموذج، درجة التفاعل مع العشوائية، درجة التعامل في التطبيق، نوع البيانات التي يتعامل مع العشوائية، درجة التعامل في التطبيق، نوع البيانات التي يتعامل النموذج معها، المستوى التنظيمي الذي يخدمه والمجال التطبيقي الذي يتعامل معه.

4- نظام إدارة الحوار: هي الوسيلة التي يمكن من خلالها أن يتعامل المستخدم مع نظام

دعم القرار، فهي تمثل ما يجب أن يعرفه المستخدم لكي يتعامل مع النظام، وهي وسيلة التحكم في عمليات النظام كما أنها تعمل أداة للتعبير عن استجابات النظام لطلبات المستخدم.

ومن أهم الخصائص التي يجب توافرها في نظام إدارة الحوار هي البساطة والمرونة، وغالباً ما تكون هناك علاقة عكسية بين هاتين الخاصيتين فالنظام الذي يتصف بالبساطة غالباً ما يتضمنه المرونة وأيضاً النظام الذي يتصف بالمرونة غالباً ما يتضمنه البساطة (جودة وآخرون، 2004)، ويتكون نظام الحوار من ثلاث مكونات أساسية وهي:

1. لغة التعرف وتشير إلى ما يمكن للمستخدم أن يفعله للاتصال مع النظام، وتشمل

بدائل أساليب إدخال البيانات والتي قد تكون لوحة مفاتيح أو الغاز، أو القارئ

الضوئي للمادة المكتوبة .

2. لغة العرض تشير إلى ما يسمعه أو يراه المستخدم، وتشتمل على ما تقدمه الطابعة وما يظهر على شاشة العرض من حروف وكلمات وأشكال ورسومات، كما تشتمل على المخرجات الشخصية.

3. قاعدة العرض حيث تعرض المعلومات التي يجب أن يعرفها المستخدم عن القرار وعن كيفية استخدام نظم دعم القرار، فمعرفة المستخدم بالإقرار أو المشكلة موضوع القرار تتم خارج نظام دعم القرار.

5- الأفراد: وهم مجموعة الأشخاص المشتركين في تنمية وتشغيل واستخدام نظام دعم القرار وينقسموا إلى مجموعتين رئيسيتين (المغربي، 2002):

المجموعة الأولى: مجموعة المستخدمين النهائيين وتشتمل على نوعين النوع الأول المستخدمين النهائيين للنظام. النوع الثاني: هم المحللين الفنيين القائمين على تقديم المساعدات الفنية أو الدعم الفني وخاصة في مراحل تحديد عناصر المشكلة محل الدراسة التي تواجهها المنظمة.

المجموعة الثانية: هم الإداريون أو المهندسين القائمين على تشغيل نظام دعم القرارات نفسه مثل ضمان عمل الأجهزة بالكفاءة اللازمة وحل كافة المشاكل الفنية التي تواجه مستخدمي النظام، وأيضا مطوري برامج دعم القرارات والمهتمين بتطوير برامج نظم دعم القرار ليناسب احتياجات المستخدمين النهائيين سواء الحاليين أو المرتقبين. وأخيراً المستشارين الذين يقدمون تراخيص استخدام نظم دعم القرار للمستخدمين النهائيين لها كما يقدمون النصائح والمساعدات المختلفة لهم.

(2) نظم المعلومات الإدارية:

تنوعت المفاهيم والتعريفات الخاصة بنظم المعلومات الإدارية ولقد عكس هذا التنوع تطوراً تاريخياً في النظر إلى مفهومها، ومن أوائل التعريفات على أنها مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض فيضم أحدها أساليب المعالجة السرية للمعلومات باستخدام الحاسب الآلي ويسهم الآخر بتطبيق الأساليب الإحصائية والرياضية في حل المشكلات، ويتولى ثالث المحاكاة التفكير من خلال برامج الحاسب الآلي (حسان، 2008) كما تعرف نظم المعلومات الإدارية على أنها "نظاماً مبنياً على الحاسب الآلي، يوفر المعلومات للمسؤولين عن وحدة تنظيمية رسمية سواء كانت المنظمة ككل أو أحد المجالات الوظيفية بها، والذين لديهم احتياجات متشابهة للمعلومات، وتصف هذه المعلومات ما حدث في الماضي، وما يحدث حالياً، وما هو المحتمل حدوثه مستقبلاً وتتوافر المعلومات في شكل تقارير خاصة ومخرجات نماذج رياضية، وتستخدم هذه المعلومات في صنع القرارات وحل المشكلات" (McLeod, 1999).

خصائص نظم المعلومات الإدارية:

يجب أن تتوفر خصائص معينة في نظم المعلومات الإدارية حتى تستطيع أن يحقق الأهداف التي أنشأ من أجلها ومن هذه الخصائص (الصباغ وصباح، 1996):

1- أنه نظام مبني على الحاسوب وذلك في إدخال ومعالجة البيانات وتعديلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المنظمة.

2- أنه نظام متكامل يربط بين مجالات وظيفية مختلفة (تسويق، أفراد، ...) يحقق التكامل بين نظم المعلومات الحالات الوظيفية المختلفة أو وصف عمليات المنظمة ككل.

3- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والرقابة والعمليات وهي الأنشطة المطلوبة في كل

مجالات النشاط.

4- أنه نظام يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بغية حل المشكلات سواء أكانت متميزة غير

مكررة روتينية.

5- أنه نظام يصف الماضي والحاضر ويتنبأ بالمستقبل فالمعلومات تصف وضع المنظمة في

الماضي والحاضر والمستقبل.

6- أنه نظام يصف العمليات الداخلية للمنظمة ويقارنها بالتوقعات أو الخطط ويظهر المجالات

إلى تعديل أو تحسين.

العناصر المكونة لنظام المعلومات الإدارية:

باستخدام مدخل التعليم في تحليل مكونات نظام المعلومات الإدارية يمكن التمييز بين

ثلاثة عناصر مكونة لها وهي (الصيرفي، 2005) :

(1) المدخلات: وهي تتكون من ثلاثة أنشطة فرعية هي:

أ- **النظام الفرعي لمعالجة البيانات:** حيث يوفر هذا النظام بيانات تصف مجالات النظام

والتحليلات الداخلية في المجال الوظيفي أو المنظمة ككل.

ب- **النظام الفرعي للبحوث والدراسات المتخصصة:** وهذا النظام يتجه بصفة أساسية لدراسة

عناصر البيئة الخارجية حيث يتجه إلى تجميع بيانات من مصادر خارجية وتحليلها

والاستفادة منها.

ج- **النظام الفرعي للمخابرات:** وهذا النظام يركز على عنصر واحد من البيئة الخارجية وهو المنافسون حيث يهتم بجمع وتحليل المعلومات التي تصف عمليات وتحركات واستراتيجيات الشركات المنافسة.

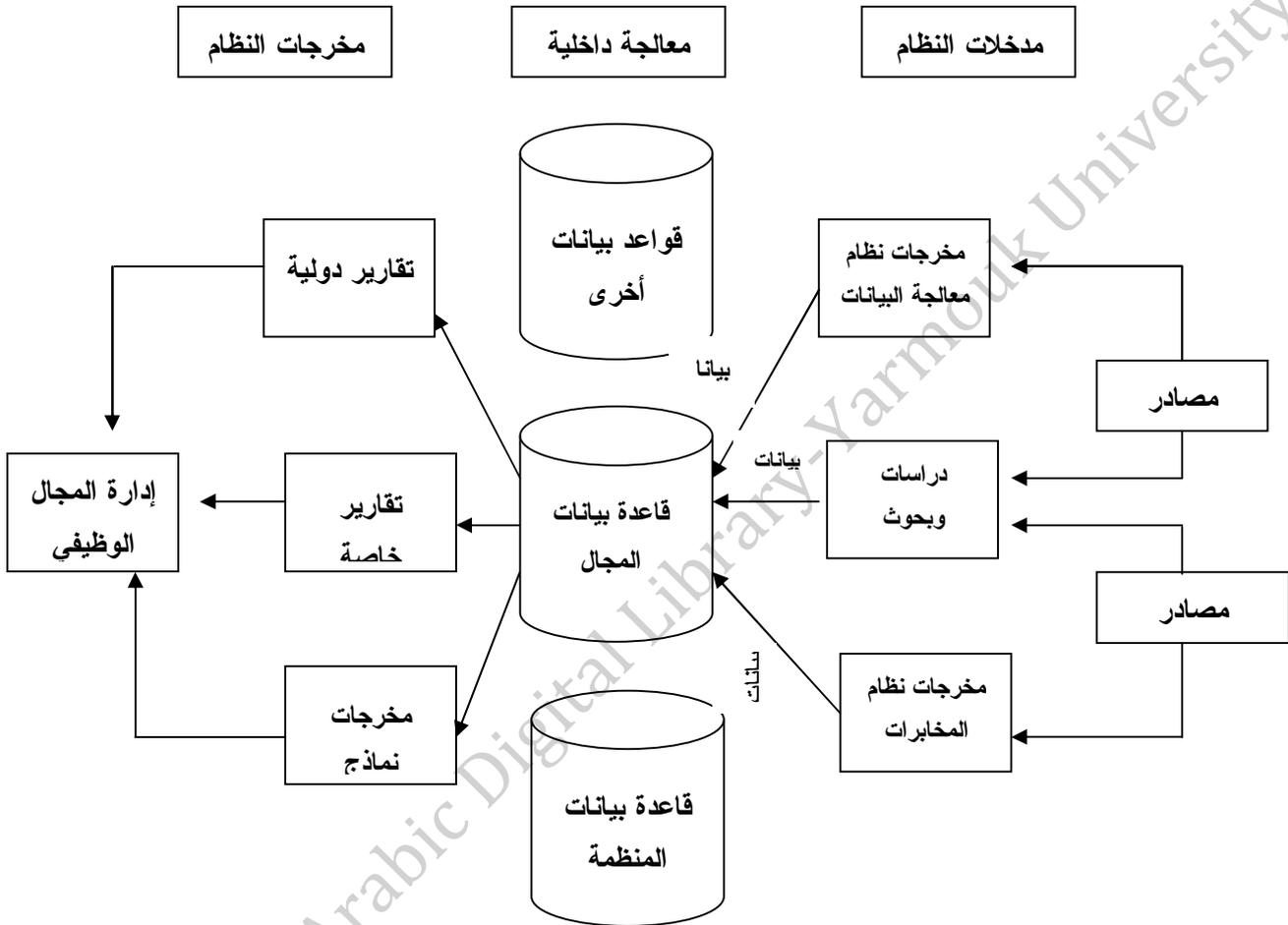
(2) **العمليات التشغيلية:** ويقصد بها المعالجات التي تتم على البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية والتي تتمثل في تجميع إعداد ومراجعة ومعالجة وتخزين البيانات وإعداد التقارير.

(3) **المخرجات:** وتتكون المخرجات من ثلاث نظم فرعية هي:

- أ. مخرجات النماذج الرياضية والكمية لمحاكاة الواقع الفعلي.
- ب. التقارير الدورية: وهي إما أن تكون على أساس يومي أو أسبوعي أو شهري أو نصف شهري أو نصف سنوي وذلك حسب توقيتات اتخاذ القرارات المبنية عليها.
- ج. التقارير الخاصة: وهي تلك التقارير التي تعد خصيصا لموقف معين يحتاج فيه المديرين لمعلومات لا تحتويها التقارير الدورية علما بان معلومات هذه التقارير تكون متوفرة في قاعدة البيانات المنتظمة ويتم إخراجها عند الحاجة إليها.

والشكل رقم (2-3) يوضح العناصر المكونة لنظم المعلومات الإدارية.

شكل رقم (2-3)



المصدر: الصيرفي، (2005) نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حوس الدولية، الإسكندرية، ص 267.

3 (نظم معالجة المعاملات:

يقصد بنظام معالجة المعاملات ذلك النظام المرتبط بالحاسب الآلي والذي يجمع ويضيف ويخزن ويسترجع بيانات حركة المعاملات الخاصة بالمنظمة من اجل مهام حفظ السجلات وهذا النظام مرتبط بالمستويات التشغيلية في المنظمة بغرض التعامل مع الأوراق والمستندات والسجلات حيث يساعد في دعم القرارات الهيكلية (الثنائية).

وظائف نظام معالجة المعاملات:

يقوم نظام معالجة المعاملات بتنفيذ مجموعة وظائف النظام الرئيسية التالية (الصيرفي،
2005):-

1) وظيفة الإدخال:

وتشمل هذه الوظيفة على:

أ- **تجميع البيانات:** يتم تجميع البيانات عن طريق تسجيلات في وثيقة مصدرية من نوع ما والوثيقة المصدرية هي ورقة مسجلة عليها أعمال وهذه الوثائق المصدرية مهمة للغاية إذ إن أي خطأ يرتكب فيها يصعب لاحقاً تفاديته.

ب- **إعداد البيانات:** وضعها في شكل صالح للاستخدام من خلال النظام وذلك من خلال تصنيف تلك البيانات وترميمها وصفها في سجل.

ج- **إدخال البيانات:** يقصد بها تغذية بيانات المعاملات إلى الحاسب تمهيداً لإجراء عمليات المعالجة عليها ونتيجة لتطوير التكنولوجيا فإن مشغل مدخلات البيانات يستخدم الآن معدات مبرمجة أو محطات طرفية مباشرة والتي تستطيع أداء مدى واسع من عمليات تدقيق الخطأ،

والهدف من ذلك هو لمزج مجموعة البيانات ومن أهم المميزات تحسين الدقة، إقلال العمل، وتصحيح أسرع للأخطاء.

(2) وظيفة المعالجة:

هي الوظيفة التي تعمل على تخزين وتعديل وتغيير البيانات بإجراء العمليات الحسابية المنطقية المتطلبية لتتلاءم مع حاجات المستفيدين، مثل التصنيف والفرز والتحديث (الشرمان، 2004).

(3) وظيفة الإخراج:

تنتج من وظيفة المعالجة مجموعة متنوعة من المخرجات مثل (الشرمان، 2004):

- 1- تقارير المعاملات: تمتلك المنظمات طابعات لتحويل المخرجات إلى وثائق مطبوعة بكميات كبيرة يومياً وتعمل نظم معالجة المعلومات إلى تخفيض مستوى الوصف من خلال الاختصار أو الاختيار ولكن هناك بعض التقارير تكون بحاجة إلى وصف دقيق من أجل التدقيق والتعرف عليها بشكل واضح.
- 2- استجابات الاستفسارات: هي عملية الاستجابة واستفسارات المستخدمين عن معاملات معينة.
- 3- المدخلات إلى نظم أخرى: في كثير من الأحيان يستخدم مخرجات نظم معالجة المعلومات كمدخلات لأحد النظم الأخرى المرتبطة بالحاسب.
- 4- منتج نهائي: يقوم نظام معالجة البيانات بإنتاج تقارير نهائية موضح بها إجمالي وملخص المعاملات داخل المنظمة خلال فترات زمنية دورية (يومية، أسبوعية، شهرية).

4) نظم أتمتة المكاتب:

يمكن وصف أتمتة المكاتب بأنها نظام معلومات يستند على الاتصالات الالكترونية والتي تقوم بجمع ومعالجة و تخزين وتوزيع المعلومات والرسائل الالكترونية أو الوثائق وأشكال أخرى من الاتصالات بين الأفراد وطرق العمل في المنظمات.

ومن الأنواع الرئيسية لنظم أتمتة المكاتب ما يلي (عبد الرزاق، 1999):

1. **نظم النشر الالكتروني:** تضم حزمة من البرمجيات المستخدمة في أداء مهام الكتابة ومعالجة

النصوص وتنسيقها واسترجاعها أو تخزينها وتصديرها إلى برامج وتطبيقات أخرى مثل:

أ. **نظم معالجة النصوص :** عبارة عن برمجيات تستخدم لغرض طباعة النصوص والأشكال

باستخدام الحاسوب وأجهزة الإدخال والإخراج والخزانات المساعدة.

ب. **الناشر الفلمي:** يعتبر الناشر من أحدث البرمجيات المستخدمة في أتمتة المكاتب وهو

يستخدم لأغراض طباعة الكتب والنصوص بشكل رائع جداً بحيث يمكن دمج صورة ونص

على وثيقة واحدة.

2. **نظم الاتصالات الالكترونية:** هي مجموعة من التقنيات والبرامج الخاصة بالاتصالات

الالكترونية التي تسمح للمنظمة بإرسال واستقبال الرسائل والوثائق والتقارير وتفيد تلك النظم

بصورة خاصة في إدارة الاجتماعات وإدارة مجموعات العمل مثل:

أ- **البريد الالكتروني:** إرسال رسائل داخل المنظمة أو خارجها عن طريق استخدام

الحاسوب وأجهزة الإدخال والإخراج المساعدة والاتصالات (غالبا، 2003).

ب- **البريد الصوتي:** إرسال رسالة بالصوت عن طريق الهاتف وهو يتطلب حاسوب ذو

قدرة تخزينية جيدة لتخزين الرسائل بأشكال رقمية ثم استعادة هذه الرسائل إلى شكل

سماعي مفهوم (الشرمان، 2004).

ج- نظم إدارة المكاتب: حزمة من البرامج المتكاملة المستخدمة في حوسبة المهام المرتبطة بالمكتب الإداري وبخاصة المهام الروتينية المبرمجة بالإضافة إلى تقديم القدرات الالكترونية التي تساعد في تنظيم وجدولة الموارد المتاحة وتخصيص استخداماتها بكفاءة وفعالية مثل:

1. **التقويم الالكتروني:** يستخدم في شبكات الحاسوب لتخزين واسترجاع مواعيد المدير.

2. **الاجتماع التليفوني:** هنا يتم استخدام الجهاز التليفون لربط المشتركين بالاجتماع على الرغم من انتشارهم في مناطق جغرافية متباعدة ويتكون هذا النظام من أدوات سمعية ومرئية ولا يتطلب جهاز حاسوب (الحمداني، 2002)

3. **الاجتماع بواسطة فيديو:** هنا يتم استعمال شبكة الحاسوب للسماح للمشاركين بتبادل المعلومات المتعلقة بموضوع مشترك ويستخدم هذا النظام بالإضافة للبريد الالكتروني وقناة الفيديو وبث باتجاه واتجاهين.

4. **نظم الاجتماعات السمعية:** هنا يتم الاعتماد على أجهزة الهاتف لتشكيل ربط سمعي بين أشخاص منتشرين في مناطق جغرافية متباعدة. (Parker and Case, 1993)

5. **نظم المعالجة التعبيرية والرمزية:** تستخدم هذه النظم في خزن واسترجاع البيانات بأنماط وصور كالأشكال البيانية والرسوم والأفلام والصور ومن أشكال تلك النظم نظام إدارة الوثائق الذي يقوم بنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية.

2.9 نظم معلومات الموارد البشرية مفهومه وتعريفه:

تلعب المعلومات دور مهم وأساسي في سلوك الأفراد والمنظمات فهي تعتبر المصدر الحيوي الذي يستطيع الجميع بوساطته القيام بوظائفه التفاعلية. ولذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بوظائفها بشكل يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، لا بد أن يكون لديها نظم معلومات بشرية فاعلة يتمثل بالدقة والسرعة والشمول والموضوعية والتوقيت السليم، وقد تم تعريف (HRIS) بطرق مختلفة على أنها جاءت منظمة لجمع وتخزين وحفظ البيانات ومعالجة واسترجاع وتقييم البيانات المطلوبة من قبل المنظمة حول الموارد البشرية، ونشاطات الأفراد وخصائص وحدات المنظمة (kavangh,et al., 1994).

كما يعرف أيضاً نظام مصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي أساساً إلى توفير المعلومات للمديرين لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة (السالم وصالح، 2002 نقلاً عن: قاسم، 1994) أيضاً تم تعريف نظم معلومات الموارد البشرية على أنها عبارة عن نظام يستخدم لجمع وتخزين ومعالجة وتحليل ومراجعة وتوزيع المعلومات المتاحة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة. (Fisher, et al., 1999)

وكما نرى فإن المحصلة النهائية لمعلومات الموارد البشرية هي توفير المعلومات عن هذه الموارد وإعادة استخدامها من قبل المديرين، وإن الأساس في توفير هذه المعلومات هو بناء (قاعدة بيانات)، تصمم البيانات التي تتعلق بالأفراد والوظائف والبرامج (السالم وصالح، 2002).

مما تقدم نجد أن نظام معلومات الموارد البشرية هو طريقة نظامية لجمع وتحليل وعرض البيانات التي يجري الحصول عليها من كل فرد مستخدم لمساعدة مستخدمي القرار

على التخطيط واتخاذ القرارات في مجال الموارد البشرية داخل المنظمة وأن هذا النظام بطبيعته يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام تقييم أداء العاملين لأنه يسهل من تطوير دوره وبنائه وإدامته لأغراض تحقيق أهداف المنظمة وتحسين فاعليتها وكفاءتها.

2.9.1 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية كأى نظام من ستة عناصر هي (السالم والصالح،

2002، عبوي، 2007؛ Byars and Rue, 2004):

أولاً: المدخلات:

عبارة عن البيانات المتعلقة بالموظفين والوظائف والبيانات ذات العلاقة وهي:

أ- البيانات المتعلقة بالموظفين: تشمل البيانات الشخصية والبيانات الخاصة بالخبرات

العلمية والعملية للموظفين والبيانات الخاصة بالحياة الوظيفية كاسم الوظيفة ورقمها

وتاريخ التحاق الموظف بها والتدرج الوظيفي وتقييم الأداء، الإعارة والإجازات

والعقوبات الخ.

ب- البيانات المتعلقة بالوظائف: وتحتوي على مسميات الوظائف وأرقامها ومواقعها

التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها.

ج- بيانات إدارية وهي بيانات تتعلق بسياسات التوظيف: وتتضمن القوانين والتعليمات

والقرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

د- بيانات متعلقة بسوق العمل مثل البيانات عن المنظمات المناسبة للحصول على ذوي

الخبرات والمؤهلات المهمة بالنسبة للمنظمة وكذلك البيانات الخاصة بسوق العمالة

وذاة الكفاءات وما هو المتوفر حالياً ... الخ.

ثانياً: العمليات:

وهي النشاطات التشغيلية التي تتم على المدخلات والمتمثلة في العمليات التحليلية الحسابية والإحصائية بهدف تحويلها إلى صورة واضحة وسهلة حتى يمكن الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية بالشكل الجيد وتشمل العمليات والخطوات التالية: (الحسينية، 2006)

أ- تسجيل ورصد وتخزين البيانات.

ب- تدقيق ومراجعة وتحديث البيانات.

ج- تحليل وتفسير البيانات.

ثالثاً: المخرجات:

وهي الحصول على المعلومات بعد إجراء العمليات التحويلية عليها ويختلف حجم ونوع المخرجات من نظام إلى آخر وحسب نوع العمل الذي تقوم به المنظمة ومن أهم مخرجاته ما يلي (Obraim, 2003):

أ- خطة الموارد البشرية.

ب- بيانات ومعلومات عن العمليات الإدارية من اختيار وطلب الموارد البشرية

(المساعدة في تحديد القوى العاملة).

ج- بيانات عن أوضاع العاملين حالياً وسابقاً ومستقبلاً.

د- نتائج تقويم الأداء للعاملين في مختلف المستويات .

رابعاً: التغذية الراجعة:

وهي معلومات تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير العمليات حيث توضح كيفية سير النظام ومدى تطابق انجازاته ومخرجاته مع الخطط وهذه المعلومات تلعب دوراً أساسياً في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة القوى البشرية حيث تدعم المعلومات المرتدة الرقابة على العنصر البشري وهي في الوقت نفسه تتيح متابعة التغييرات في سياسات وإجراءات شؤون الموظفين وتمكن من معالجة المشكلات التي تقوم فعالية استخدام النظام.

خامساً: التحكم:

وهو الجزء الخاص بالتحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مرسوم لها وينبه بوجود أي عطل أو ثغرة أو خطأ في مجريات البرنامج أو في توظيف البيانات المدخلة.

سادساً: الذاكرة:

وهي الوعاء الذي تختزن فيه مخرجات ومدخلات النظام أي أنه ذاكرة النظام وتختلف أنواع وأشكال ذاكرة أنظمة المعلومات فقد تكون:

- أ- الوعاء الورقي يتمثل في الملفات والمستندات الورقية (استخدام الأوراق).
- ب- الوعاء الفيلمي المصغر: ويشمل الميكروفيلم والملفوف والميروفيش والالترافيش.
- ج- الأشرطة الممغنطة والأقراص الضوئية التي تتيح مساحة كبيرة تخزين عدد هائل من المستندات (السالم، 2009).

مما سبق يتضح لنا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يمكن أن يحصل عليها والتي تتعلق بالعمالين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

2.9.2 فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية

(1) متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتوافر مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام ومن أهم المتطلبات (المغربي، 2002):

1. المتطلبات الإدارية وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها ومنها:

أ. تحدد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية (الطاهر، 2009).

ب. التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره إتباع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.

ج. مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.

د. مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة وخارجها.

هـ. الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

(2) المتطلبات التكنولوجية (التقنية) والاقتصادية: وتتمثل في عدة متطلبات أهمها (Carrell, et al.,1992):

أ- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.

ب- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.

ج- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.

د- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، كما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

(4) المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:

أ- التعاون المستمر بين إدارة المواد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.

ب- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.

ج- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه.

د- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

2.9.3 العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

هناك العديد من المعوقات التي تقف عائق في نجاح وتطبيق نظام معلومات الموارد

البشرية (المغربي، 2002؛ Walker, 1980; Patel, 2003):

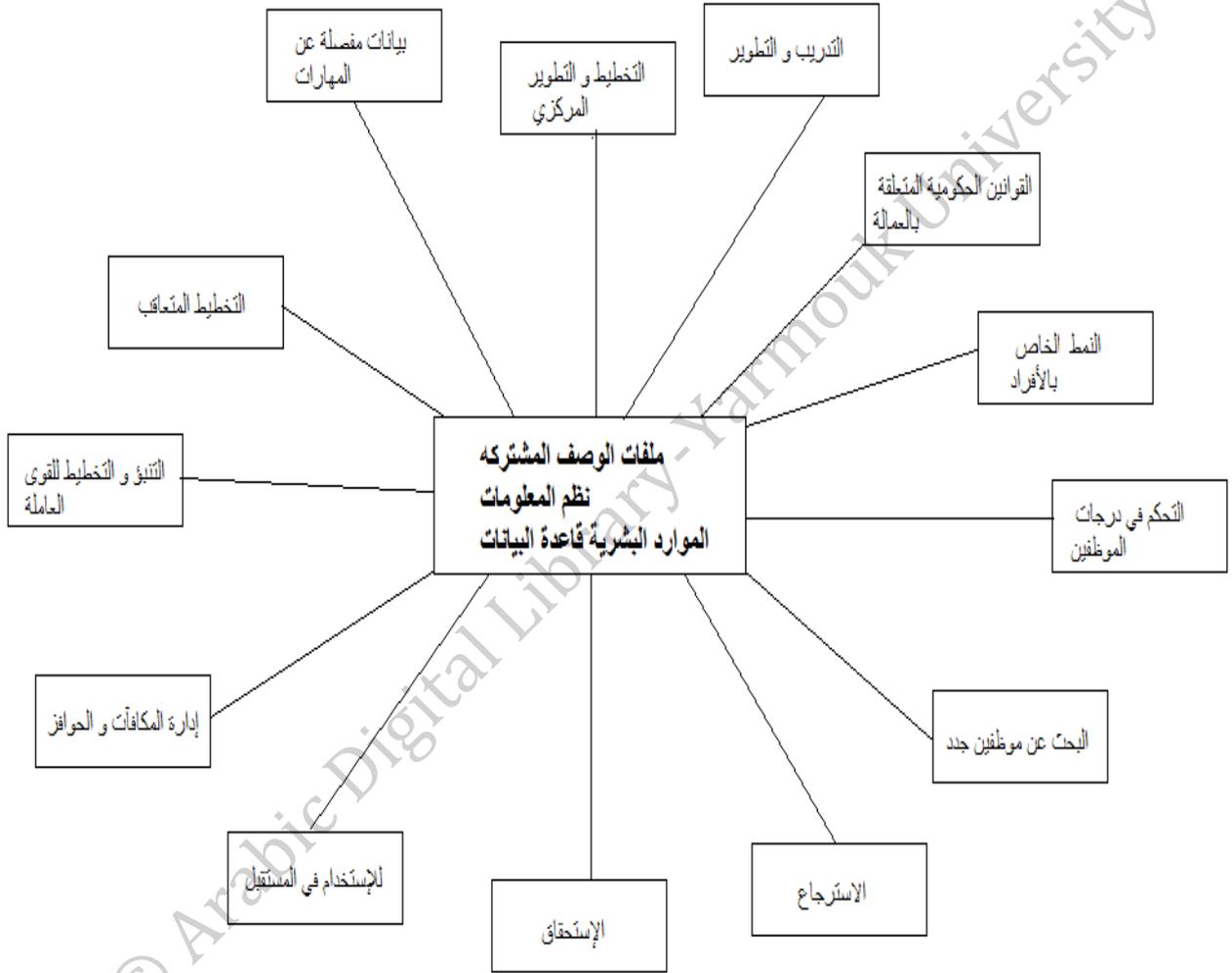
1. نقص الالتزام والدعم من قبل الإدارة.
2. الفشل في احتواء الأفراد في نظام معلومات الموارد البشرية.
3. عدم وضوح السياسات.
4. معوقات نفسية في الحاسب ونظمه.
5. الضعف في تحليل الاحتياجات الحقيقية للنظام.
6. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم النظام مما يؤدي إلى مقاومة العاملين لهذا النظام.
7. الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته
8. عدم تحديد أهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة

2.9.4 مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

إن إحدى المزايا التي تفرق نظام معلومات الموارد البشرية عن غيره من نظم المعلومات الوظيفية الأخرى، هو التنوع الواسع في التطبيقات المنفذة، والشكل رقم (2-4) يعطي فكرة عن التشكيلات المتعددة الممكنة لهذه التطبيقات، والشكل هو شكل نمطي للعديد من نماذج النظام.

ونلاحظ أن نظم الإدخال الفرعية هي :

الشكل رقم (2-4)



المصدر: السالمي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج عمان، 2005. ص 267

ومن الملاحظ أن نظم معلومات الموارد البشرية تحقق للمنظمات العديد من المزايا أهمها

(عباس، 2005):

1. الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية.

2. توفير معلومات تفصيلية عن المهارات والقدرات المتوفرة داخل المنظمة للتأكد من توافقها مع احتياجات المنظمة.

3. المساعدة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية توزيع القوى العاملة وتوزيع الأعمال والمهام عليها.

4. المساعدة في تقييم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

5. خزن واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة، مما يساعد على تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.

6. تكشف نظم معلومات الموارد البشرية عن أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية مثل النقل والترقية مثل التقاعد والاستقالة وبذلك تتمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.

2.9.5 بناء نظام معلومات الموارد البشرية:

نظام معلومات الموارد البشرية يستخدم في المنظمات الكبيرة، حيث يشمل هذا النظام جميع أنشطة الموارد البشرية .

إن مراحل بناء أي نظام معلوماتي يراد استخدامه في المنظمات يمر بدورة حياة معينة من بدايته وحتى إتمامه، بحيث يحقق النتائج والأهداف التي صمم من أجلها ألا وهي الكفاءة والسرعة في العمل.

لقد تعددت الأدبيات التي تناولت مراحل تصميم نظام المعلومات للموارد البشرية وذلك بناء على الظروف الخاصة بكل منظمة حيث البعض يستخدم نظم المعلومات قد أصبح هذا النظام لا يؤدي المطلوب منه وترغب تلك المنظمات في تطوير هذه النظم المستخدمة فقد ذكرها

(Kavangh, et al., 1994) ثلاث مراحل لتضم نظم المعلومات البشرية وهي مرحلة تحليل الاحتياجات ومرحلة التصميم والتقييم ومرحلة التنفيذ والمتابعة والمحافظة، وحددها (الشرابي، 2008) مرحلة تحديد الأهداف العامة للنظام ومرحلة التقييم.

مراحل تصميم نظم معلومات الموارد البشرية (النجار، 2005؛ محسن وآخرون، 2009):

1- دراسة الجدوى:

تحدد بدراسة الجدوى أهداف النظام ومبرراته حيث يتم فيها دراسة البعد الفني والبعد

الاقتصادي ودراسة جدوى التطبيق العملي. وينتج عنها ما يسمى بوثيقة الجدوى:

أ- اسم المشروع.

ب- وصف المشكلة.

ج- الافتراضات التي بنيت عليها وثيقة الجدوى.

د- بيانات متطلبات أداء النظام.

هـ- وصف عام لحال النظام المقترح.

و- الحلول البديلة الممكنة.

2- تحليل النظام:

يعتمد تحليل النظام على مدخلات رئيسية، وهي الجدوى التي تمثل نتيجة دراسات

الجدوى التي تنطلق من احتياجات المستفيد المختلفة دراسة متطلبات المستفيد والموازنة،

والجدول، حيث يتم تحديد أبعاد النظام المستخدم، وتحديد متطلبات التطوير ويستعمل في تحليل

النظام خرائط سير العمليات حيث التركيز على المدخلات والمعالجة والمخرجات (الصباغ،

2004) ويتم في هذه المرحلة:

أ. تحديد الاحتياجات المعلوماتية للمستخدم النهائي.

ب. تطوير المتطلبات الوظيفية للنظام والتي تقابل احتياجات المستخدم.

3- تقييم النظام:

يعتمد تقييم النظام على دراسة المواصفات الوظيفية والمادية، للوصول إلى متطلبات المكونات والأداء وعمل دراسة الأجهزة من أجل إعداد التصميم المنطقي، والتقييم المادي والبرامج واختيارها وكذلك الأفراد الذين سيعملون في النظام، ثم تحديد النظام الذي بالإمكان استعماله في ترميز واختيار البرامج (النجار، 2005).

4- تطبيق النظام:

بعد الوصول إلى النظام واختياره لا بد من وضعه موضع التطبيق حيث يتم وضع النظام في الخدمة، وتحويل العمل إلى النظام الجديد وكذلك تدريب المستخدمين على النظام، وتشمل مرحلة تطبيق النظام على (Sharma,2000).

أ- تطوير الأجهزة والبرمجيات.

ب- اختيار النظام وتدريب الأفراد على عمله.

ج- التحول إلى النظام الجديد.

5- إدامة النظام:

هي المرحلة التي تلي مرحلة التطبيق فبعد أن يشغل النظام لا بد من تدقيقه والعمل على استدامته ليكون النظام قادرا على التكيف مع التغيرات التي تحدث حتى نستطيع استدامته لأطول مدة، بالإضافة إلى تحقيق أكبر فائدة يمكن الحصول عليها من هذا النظام (Singh, 2007).

2.9.6 أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف الموارد البشرية:

لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال على أنشطة ووظائف إدارة الموارد

البشرية ومن هذه المجالات (حمود وخرشة، 2007):-

أ- **السجلات والإدارة:** لقد أدى استخدام الحاسوب في مجال السجلات إلى توفير الوقت

والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز إضافة إلى زيادة المتابعة

والرقابة، وإمكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية في

الوقت والمكان المناسبين وأن سرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات

الإدارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

ب- **الاختيار والتعيين:** إن الاستخدام السليم للحاسوب في أقسام الاختيار والتعيين في

إدارة الموارد البشرية جعل إمكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد

المرشحين للوظائف واسترجاعها عند الحاجة بالسرعة التي تتناسب مع متطلبات

الحاجة الفعلية للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في تقليل تكلفة عملية

الاختيار والتعيين (Bussler and Davis, 2001).

ج- **إدارة الأجور والرواتب:** لقد حقق استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وفي

مجال الأجور والرواتب والمكافآت المزايا التالية:

1- زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرافها في

الأوقات المناسبة لمستحقيها.

2- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات

للقوى العاملة في إدارة الموارد وجميع الإدارات في المنظمة (Wagner,

1991).

3- تسهل لمستخدمي هذا النظام من الاطلاع على برنامج وتقرير الحوافز في

المنظمة والأسس التي تم الاعتماد عليها (Dulebahn and Marler, 2005) .

4- المساعدة في سهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب

واكتشاف الأخطاء والانحرافات بالسرعة والدقة اللازمة بغية اتخاذ الإجراءات

التصحيحية بشأنها.

5- برامج التدريب والتأهيل: لقد أسهم استخدام الحاسوب في نظم المعلومات

المتعلقة بالعمالين إلى تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل وإعداد الحاجات

التدريبية اللازمة للأفراد العاملين وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق

قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.

6- تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء

العاملين بموضوعية ودقة عالية، إضافة لاستخدامه في مجالات التقاعد

والضمان والتطوير حيث نستطيع من خلال هذا النظام تحديد الموظفين الذين

هم بحاجة إلى تدريب بالإضافة إلى إن المشرف المسئول يستطيع تحديد الحاجة

التدريبية لهم بالسرعة الممكنة

ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأن نظم معلومات الموارد البشرية تساهم في إضافة

قيمه للمنظمات وذلك من خلال تحسين نوعية القرارات المتخذة بناء على دقة المعلومات التي

يوفرها النظام مما ينعكس على زيادة كفاءة الأداء لوظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث الدراسات السابقة

1.3 مقدمة

بعد الفحص الدقيق للعديد من الدراسات والأبحاث ورسائل الماجستير المختلفة تبين وجود نقص واضح في موضوع نظم معلومات الموارد البشرية، تناول هذا الجزء أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بنظم المعلومات بشكل عام ونظم معلومات الموارد البشرية بشكل خاص من حيث واقع تكوينها واستخدامها والمعوقات التي تواجهها في بيئات الأعمال المختلفة. وتم تقسيم الدراسات إلى قسمين:

1- الدراسات العربية.

2- الدراسات الأجنبية.

2.3 الدراسات العربية

يعرض هذا الفصل بعض الدراسات الميدانية التي تناولت موضوع نظم معلومات الموارد البشرية، والآتي هو إيجاز لأهم الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة:

دراسة (الفرحان والطراونه، 1996) بعنوان "واقع نظم الرقابة والمعلومات في

المؤسسات الأردنية "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توفر أنظمة المعلومات الإدارية في المنظمات

الأردنية في القطاع الخاص والعام، ومعرفة مستوى استفادة هذه المنظمات من هذه الأنظمة

وعمل مقارنة بين القطاعين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- اهتمام القطاع الخاص بأنظمة المعلومات والرقابة بشكل أعلى من القطاع العام.
- 2- الأنظمة المطبقة بالقطاع الخاص تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها أكثر من القطاع العام.
- 3- استفادة كلا القطاعين من وجود هذه الأنظمة وذلك حسب درجة أو مستوى توافرها.

دراسة (الدهان، 1996) بعنوان "العلاقة بين وجود نظام معلومات إداري وبين طبيعة

أداء العاملين في إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية".

جاءت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين نظام المعلومات الإداري المتبع في الجهاز

الإداري وبين صعوبة أداء العاملين لأعمالهم في إدارة شؤون الموظفين في وزارات الدولة

بالمملكة العربية السعودية

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

1- إن توفر نظام معلومات إداري حديث (معتمد على الحاسب الآلي) يقلل من صعوبة أداء

العاملين لأعمالهم في إدارة شؤون الموظفين، بينما وجود نظام معلومات إداري تقليدي

(يدوي) يزيد من صعوبة أداء العاملين لأعمالهم في الإدارات نفسها.

2- توجد علاقة ايجابية بين وجود نظام معلومات إداري معتمد على الحاسب الآلي وبين

حصول المستويات الإدارية المختلفة بوزارات المملكة على معلومات الموارد البشرية في

وقت أفضل وبشكل انطباق من تلك التي يوفرها استخدام نظام المعلومات الإداري التقليدي

المعتمد على الوسائل اليدوية.

3- لا يوجد فرق بين من يستخدم نظام المعلومات الإداري المعتمد على الحاسب الآلي وبين من

يستخدم نظام المعلومات الإداري اليدوي في عدم الحصول على معلومات معينة مطلوبة.

4- مستخدم النظام اليدوي يواجهون ازدواجية في عملية حفظ المعلومات أكثر منها بالنسبة

لمستخدمي الحاسب الآلي في إدارة شؤون الموظفين محل الدراسة.

5- رضا الموظف يزداد في إدارة شؤون الموظفين التي يوجد بها نظام معلومات إداري معتمد

على الحاسب الآلي، بينما يقل رضا الموظفين الذين يستخدمون نظام المعلومات الإداري

اليدوي بالإضافة إلى أن هناك أثر إيجابي لوجود نظام معلومات إداري معتمد على الحاسب

الآلي في تحقيق أهدافه أكثر مما يحققها نظام المعلومات الإداري.

6- إن أغلب إدارة شؤون الموظفين الخاضعة للدراسة لا يوجد بها مراكز لإدارة المعلومات،

وما يوجد بها مجرد أرشيف لحفظ الأوراق بالطريقة التقليدية.

دراسة (دوغان، 1997) بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية التحليل والتصميم".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية لإحدى منظمات

الأعمال الأردنية. وقد قامت الباحثة باستخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال المشاهدات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

1- أن هناك إهدار للوقت في إدارة الموارد البشرية بسبب استخدام الأنظمة اليدوية وعدم

استخدام الكمبيوتر وبرمجياته لغير الأغراض المكتبية وحفظ البيانات.

2- عدم تفعيل دور شبكة الكمبيوتر داخل المنظمة في عملية تبادل المعلومات الخاصة

بالموارد البشرية وعدم الاستغلال الأمثل للموارد.

3- عدم كفاءة النظام المستخدم لإدارة الموارد البشرية بتوفير معلومات دقيقة حول وظيفة التدريب وهي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في تطوير كفاءة إنتاجية العاملين في المنظمة.

دراسة (بني مرتضى، 2003) " بعنوان أثر استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة على اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي".

في هذه الدراسة سعى الباحث للتعرف على أثر استخدام أنظمة المعلومات على عملية اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي وذلك من وجهة نظر العاملين فيها. ومن أبرز النتائج للدراسة:

1. إن تأثير استخدام نظم المعلومات على القرارات الإدارية والمالية والفنية أعلى من تأثيرها على القرارات الإنسانية.
2. هناك فروق في أثر استخدام نظم المعلومات المحوسبة على القرارات الإدارية وفقاً لمتغير الخبرة في المجال الفني.

دراسة (جرادات، 2004) بعنوان " واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية والمعيقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، بالإضافة إلى قياس مدى فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أنه لا توجد علاقة بين المؤشرات المالية وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني.

2. عدم وجود تدريب وتعريف بالنظام الجديد للموارد البشرية من أسباب الضعف في تطبيق النظام.

3. إن تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية في البنوك الأردنية بشكل متوسط.

دراسة (أبو رحمة، 2005) بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على

فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في

إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات

استخدامها وتحليلها للكشف عن الصعوبات التي تواجه هذه النظم وتحد من كفاءتها وفاعلية

استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب، وتقديم بعض المقترحات التي

تساهم في تحسين كفاءة هذه النظم.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة:

1. إدارة شؤون الموظفين بالوزارات تستخدم النظم اليدوية وبالتحديد نظم الملفات في معظم

الأنشطة بنسبة 73% يليه الحاسب الآلي نسبة 36% يستخدم كنظام داعم للنظم اليدوية

ويليه السجلات بنسبة 23%، ثم البطاقات بنسبة 9%، حيث أن استخدام النظم اليدوية

تؤثر سلبا على فاعلية أداء إدارة شؤون الموظفين.

2. مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات شؤون الموظفين ذات العلاقة بدوام الموظفين واستمرارهم في العمل بنسبة 75% و 50% على التوالي، وان محدودية استخدام النظام يؤثر بشكل سلبي على فاعلية أداء شؤون الموظفين.

3. عملية تبادل المعلومات بين إدارة شؤون الموظفين وديوان الموظفين في القطاع متدنية مما يؤثر سلبا على فاعلية أداء شؤون الموظفين.

4. نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

5. تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين.

دراسة (حبيب الله، 2006) بعنوان " واقع النظام المعلوماتي لإدارة القوى البشرية في القطاع الصناعي الأردني".

تأتي هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الصناعي الأردني وذلك من خلال معرفة مدى إيمان مديري الموارد البشرية في القطاع لتطبيق نظام معلومات خاص بالموارد البشرية ومدى فوائده تطبيق هذا النظام. بالإضافة إلى ذلك التعرف إلى جودة نظم المعلومات المطبقة في القطاع الصناعي الأردني.

وقد توصل إلى النتائج التالية:

1. وجود توجه من قبل مدراء الموارد البشرية لتطبيق نظم معلومات خاص بالموارد البشرية في القطاع الصناعي.

2. يتم استخدام الحاسوب في نظم معلومات الموارد البشرية إلا أن هذا التوظيف غير متطور

ولا يتوفر برمجيات خاصة بأداء وظائف قسم إدارة الموارد البشرية.

3. يتم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في أداء وظائف تشغيلية أكثر منها تحليلية لعدم

وجود فهم كافي لطبيعة عمل نظم معلومات الموارد البشرية وقدراته أو لصعوبة الحصول

على المعلومات اللازمة لتوظيف النظام بالشكل الفعال.

4. اكبر استخدام لنظم معلومات الموارد البشرية في وظيفة الأجور والحوافز نتيجة سهولة

استخدام هذا النظام على الرغم من احتوائه على العديد من الأعمال إلا أنها أعمال غير

معقدة.

5. يواجه مدراء الموارد البشرية المعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل والفعال لنظم

معلومات الموارد البشرية، ومن ابرز المعوقات عدم قناعة الإدارة العليا بضرورة استخدام

تقنيات حديثه لأن التكلفة عالية.

دراسة (الهزايمة، 2007) بعنوان "ممارسات أنظمة معلومات الموارد البشرية في

القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى انخراط القطاع البنكي الأردني في تبني

المدخل القائم على نظم المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيره على أداء

الأنشطة ذات العلاقة بهذا المورد.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن مستوى توفير جميع مقومات ومتطلبات إدامة ودعم أنظمة معلومات إدارة الموارد

البشرية في البنوك التجارية الأردنية كان متوسط نسبيا.

2. جاءت مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في البنوك مجتمع الدراسة في تقديم معلومات دقيقة على كيفية القيام بعملياتها ووظائفها واكتشاف الثغرات والانحرافات بشكل مبكر بالمرتبة الأولى، في حين جاءت مساهمة هذه الأنظمة في تقليل الزمن المستغرق في إدارة الموارد البشرية والأنشطة ذات العلاقة في المرتبة الأخيرة.

3. تحقق البنوك التجارية الأردنية عملية ربط وتكامل ما بين أنظمة معلومات الموارد البشرية فيما بينها من جهة ومع أنظمة المعلومات الإدارية الأخرى من جهة أخرى.

دراسة (القضاة، 2008) بعنوان "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية

وظائف إدارة الموارد البشرية " دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية".

جاءت هذه الدراسة لتوضح وتسلط الضوء بشكل كبير أثر نظم معلومات الموارد البشرية على وظائف التخطيط، التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، التدريب.....الخ في البنوك الأردنية.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك أثر واضح وبشكل مرتفع لنظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة حيث أن وجود نظام يعمل على أتمتة وظائف الموارد البشرية يمكن من خلاله توفير معلومات ذات مصداقية أكثر بالإضافة الى أن موظفين البنوك ذكور، وإناث ومختلف المؤهلات العلمية والمستويات الوظيفية يتلقون نفس التدريب لاكتساب المعرفة والمهارات لتأدية مهام وظائفهم.

دراسة (درويش، 2009) بعنوان " خصائص أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الأردنيين والأكاديميين فيها".

هدفت هذه الدراسة إلى تمثيل وجهة نظر القادة الإداريين والأكاديميين فيما يتعلق بواقع أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.

ومن نتائج هذه الدراسة:

1. توفر خصائص أنظمة معلومات إدارية في الجامعات الأردنية بدرجة كبيرة.
2. هناك دور لنظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي.
3. هناك فروق لدور نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي وفقا لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات باستثناء مجالي السرعة والدقة في الانجاز.

خلاصة الدراسات العربية

1. أشارت الدراسات إلى الدور المهم الذي تلعبه نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء بالإضافة إلى تحسين نوعية القرارات المتخذة بناء على نوعية المعلومات المتوفرة.
2. عدم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بشكل كامل في جميع وظائف الموارد البشرية والأقسام الأخرى مما يحد من كفاءة النظام بالإضافة لنقص تدريب العاملين بالنظام والتعريف الكامل له.
3. نظم المعلومات للموارد البشرية المستخدمة في القطاع الخاص تؤدي الأهداف التي وضعت من أجلها بشكل اكبر من القطاع العام.

3.3 الدراسات الأجنبية

لقد تناولت العديد من الدراسات الأجنبية دراسة مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية، والآتي هو إيجاز لأهم الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة:

دراسة (Ramlall, 2003) بعنوان "Enhancing The Effectiveness Of HR Through The Integration Of IT."

لقد حاول الباحث في ورقة العمل إلى دراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات التي أصبحت من ضروريات الأعمال في هذا الوقت حتى تستطيع المنافسة وتحقق ميزة تنافسية من خلالها مع إدارة الموارد البشرية ، والتقاءهما معا للحفاظ على الميزة التنافسية ودوامها بالإضافة إلى تحقيق قيمة للمنظمات .

ومن أهم ما توصل إليه الباحث:

1. لقد وجد أن مخرجات تكنولوجيا المعلومات والتقاءها مع الموارد البشرية في المنظمات سبب رئيس في تحسين أداء الموظف الذي ينتج عنه تحسين أداء القسم ثم أداء المنظمة ككل مما يحقق تعظيم قيمة المنظمة.

2. إن عملية الاستجابة لرغبات المستهلك المتجددة بشكل أكثر فاعلية يتحقق من خلال تطبيق إستراتيجية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية بوجود قوة عاملة ذات اختصاص وكفاءة ذاتية في التعلم للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات الذي ينتج عنه ميزة تنافسية صعب تقليدها عن طريق الاختصاص في القوى العاملة , بالإضافة إلى تعظيم رأس المال البشري في المنظمة.

دراسة (Gardner, et al., 2003) بعنوان "Virtual HR: The Impact of Technology on the Human Resource Professional Information".

لقد حددت هذه الدراسة أثر تكنولوجيا المعلومات وكيفية قيام خبراء ومدراء الموارد البشرية باستخدامها في ضوء الانتشار الواسع لها. وقد قام الباحثون باختيار الشركات الكبيرة من القطاع العام والخاص والغير ربحية وقد تم دراسة اثر بعض العوامل التي تؤثر على الأداء في الموارد البشرية منها: الاستجابة للمعلومات، الاتصال الخارجي للخبراء، دعم تكنولوجيا المعلومات للوظائف، الوقت الذي يحتاجه الخبراء في العمل، الاستقلالية في العمل من خلال المعلومات، بالإضافة إلى دراسة عاملين آخرين وهما حجم المنظمة وحجم دائرة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية أصبح خبراء الموارد أكثر فاعلية واستقلالية.
2. إن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساعد الخبراء على إضافة قيمة للعمل مما ينتج عنه إضافة قيمة للمنظمة ككل.
3. تقليل الوقت في المهام الروتينية مما يجعل الخبراء أكثر استجابة للمعلومات والتواصل مع البيئة الخارجية بشكل أفضل وأسرع في الحصول على المعلومات وفي الوقت المناسب.
4. التواصل مع المعلومات من البيئة الخارجية يساعد على الإبداع في العمل وتقديم وظائف الموارد البشرية بشكل مختلف.

5. كلما زاد وتوسع استخدام تكنولوجيا المعلومات في الموارد البشرية يقود إلى تغيير في وظائف خبراء الموارد البشرية.

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة على ضرورة التدريب وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذا النظام حتى تتفادى الشركات مقاومة التغيير من قبل العاملين، بالإضافة إلى تشجيع إجراء دراسات ميدانية لمعرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة مخرجات أداء خبراء الموارد البشرية بشكل سلبي أو ايجابي.

دراسة (Stone, et al., 2006) بعنوان "Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems".

جاءت هذه الدراسة لتوضح عدد من العناصر التي تؤثر في مخرجات نظم معلومات الموارد البشرية وكان الهدف الرئيس للدراسة :

1. معرفة اثر برنامج نظم معلومات الموارد البشرية على مجموعة من وظائف الموارد البشرية (استقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، الحوافز).

2. تقديم برنامج يقدم وصف لكيفية أن الأفراد وعناصر المؤسسات تؤثر في مخرجات النظام.

3. تقديم عدد من النظريات التي يمكن استخدامها كدليل لأبحاث أخرى عن البرنامج.

ومن نتائج الدراسة:

إن هناك عدة محددات مهمة تؤثر لأي درجة ممكن أن تقبل نتائج النظام من قبل الأشخاص وتؤثر في العوامل الوظيفية لذلك يجب على المنظمات أن تقوم بما يلي:

1. تعزيز تدفق المعلومات الصحيحة بالاتجاهين بين الأفراد والنظام.

2. السماح لأنواع ومستويات كافية من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد ككل.

3. إن درجة تقبل النظام وفاعلية أداءه لها اثر كبير في تحقيق الانسجام بين قيم وأهداف الأفراد والمنظمات.

ومن التوصيات التي خرجت فيها الدراسة أن المنظمات ممكن أن تستخدم عدد من الاستراتيجيات التي يمكن إن تزيد من كفاءة النظام ومن هذه الإستراتيجيات المزج بين نظام إدارة الموارد البشرية الالكتروني والتقليدي، مثلا إعطاء الشخص المتقدم للوظيفة اختيار الطريقة التي يريد بها تعبئة الطلب.

دراسة (Deniz, et al., 2007) بعنوان **Human Resource Systems as Antecedents of Hotel Industry Market Orientation: An Empirical Study in the Canary Islands, Spain**".

لقد استهدفت هذه الدراسة الأبعاد المختلفة التي تحدد تأثير نظم معلومات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، والحوافز) على اتجاه السوق في قطاع الفنادق في جزر الكناري مع الأخذ بعين الاعتبار حجم الفندق، المالكين، وقت تقديم العروض، الموقع، رضا الزبائن، الربح، تصنيف الفندق.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك أثر واضح ومهم لنظم معلومات الموارد البشرية على تطوير توجهات سوق الفنادق حيث إن وظائف التوظيف، التقييم، التطوير، ونظام الحوافز تلعب دور مهم من خلال الموظفين في تحقيق الهدف الرئيس للفنادق ألا وهو رضا الزبون بالإضافة إلى الولاء عن طريق الحصول على المعلومات بطريقة صحيحة من السوق.

2. إن الفنادق الأكثر ربحية هي الأكثر استخداماً لنظام التوظيف الذي يقوم على تقييم مهارات

المرشحين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الزبائن وتحقيق الرضا لديهم.

3. إن تحقيق الربحية في الفنادق مرتبط بنظام معلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى

خصائص هذه الفنادق من حيث الحجم، الموقع، العروض، مدى رضا الزبون، الربحية

للفنادق، وقدرة النظام على تقييم أداء الموظفين في تحقيق الرضا للزبون والى أي مدى تم

تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تحسن أداء الموظفين.

ومن التوصيات دراسة اثر عوامل أخرى مثل ثقافة هذه المنظمات ومجالات أخرى

لتحديد أفضل التطبيقات لهذه النظم وأثرها على الأداء.

دراسة (Hussain, et al., 2007) بعنوان **The use and Impact of Human Resource Information Systems on Human Resource Management Professionals.**"

لقد سعت هذه الدراسة لتطوير فعالية إدارة الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة

لتحديد أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء خبراء وموظفي إدارة الموارد البشرية

وبالإضافة إلى معرفة وتحديد أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر

على المهام الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة مما تضيف قيمة للمنظمات، أم تستخدم

فقط لدعم هذه المهام.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أقل من 50% من الشركات تستخدم نظم المعلومات لدعم المهام الإستراتيجية للموارد

البشرية وأن النسبة الأكبر هي الشركات ذات الحجم الأكبر.

2. إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية هو السبب في تحسين العائد للاستثمار، الربح،

تقليل التكاليف، زيادة المرونة والفاعلية في الأداء وهذا ما تحققه الشركات الكبرى.

3. يرى المدراء في الموارد البشرية أن استخدامها هو السبب في تحسين نوعية القرارات

للإدارة العليا لأنها توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة في أسرع وقت.

4. أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية من وجهة نظر

المدراء وتعزز مكانتهم داخل وخارج المنظمة.

5. وجد أن في المنظمات الصغيرة ومتوسطة الحجم أن عملية الاستثمار في نظم المعلومات

يحتاج إلى تكلفة عالية من الممكن الاستثمار فيها في المستقبل.

دراسة (Mehrabad and Brojeny, 2007) بعنوان "The Development of an Expert System for Effective Selection and Appointment of the Jobs Applicants in Human Resource Management".

لقد سعت هذه الدراسة إلى تصميم وتطوير نموذج ليتم تطبيقه كنظم متطورة (ذكية)

حيث يساعد المدراء على اتخاذ القرار الأفضل الأمثل في جمع معلومات دقيقة وصحيحة عن

المتقدمين للوظيفة وبالمقابل إعطائهم المعلومات التي يحتاجها عن الوظيفة الشاغرة، وقد هدفت

الدراسة إلى ما يلي:

1. اختيار أفضل وانسب المرشحين للوظيفة بما يتناسب مع متطلبات المنظمة.

2. مساعدة المتقدمين للوظيفة في اختيار الوظيفة المناسبة لهم بناء على تصنيف الوظيفة

الشاغرة.

3. تحديد الراتب والحوافز للمتقدم بناء على المؤهلات العلمية المتوفرة.

وقد خرجت الدراسة بان استخدام هذه النظم الخبيرة والمتطورة في مختلف فروع إدارة الموارد البشرية يقدم قيمة عالية جدا للمنظمات في هذه الأيام، ويساعد في تقديم المعلومات بشكل مرن وسهل والقدرة على توضيح الأسباب لأي قرارات قد اتخذت في المنظمة بالإضافة إلى تحسن نوعية القرارات.

دراسة (Boateng, 2007) بعنوان **The Role of Human Resource Information system(HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM).**"

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على دور نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات، كما تهدف أيضا لمعرفة آراء مدراء الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم على اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الوظائف الإستراتيجية في المنظمة وقد أجريت الدراسة على شركات فنلندية تم اختيار مدراء، وخبراء، والمدراء التنفيذيين في هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في دعم الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية لكن في نفس الوقت على مدراء الموارد البشرية التعايش مع هذه التكنولوجيا دون الحاجة إلى الخوف من الدور الاستراتيجي الجديد.
2. إن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في الوظائف الإستراتيجية يعتمد على حجم المنظمة حيث كانت الشركات الكبيرة هي الأكثر استخداما في الوظائف الإستراتيجية مثل التطور الوظيفي، الاتصال، اتخاذ القرارات، إعادة الهيكلة.....الخ وعلى المنظمات أن تحدد

ما هي الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية حتى تحقق الفائدة القصوى من نظم المعلومات.

3. إن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة وفاعلية في الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية.

4. إن المنظمات بحاجة إلى تطوير مهارات مدراء الموارد البشرية والعاملين فيها على استخدام نظم المعلومات حتى تحقق ميزة تنافسية من استخدامها.

دراسة (Bondarouk and Ruel, 2008) بعنوان "HRM Systems for Successful Information Technology Implementation :Evidence From Three Case Studies."

جاءت هذه الدراسة لقياس دور نظم معلومات الموارد البشرية في نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال دراسة ثلاث حالات لمنظمات تعمل بقطاعات مختلفة حيث قامت بتطبيق تكنولوجيا المعلومات مؤخراً في منظماتها وهي شركة تامين، جامعة، ومستشفى، فقد تم دراسة ثلاثة مجالات:

1. هل الموظفين لديهم المهارات والمعرفة في استخدام تكنولوجيا المعلومات (القدرة).
2. هل يتم تحقيق فرصة بحيث تسمح لهم في العمل والتعلم لهذه التكنولوجيا (فرصة).
3. تحفيزهم للعمل من خلال إزالة المعوقات (حافز).

وقد كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. لقد توصل الباحثان إلى اكتشاف واشتقاق 17 مهمة لإدارة الموارد البشرية من هذه المجالات الثلاثة التي تدعم وتساعد على نجاح تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.
 2. إن عملية إزالة المعوقات لاستخدام النظام الجديد تتم من خلال وضع نظام للحوافز من أجل التعلم وإن الموظفين بحاجة إلى تقييم وتغذية راجعة لمعرفة مواطن الضعف في عملية الاستخدام وتطبيق التكنولوجيا.
 3. إن الفشل في الاستخدام يعود في بعض الحالات إلى المدراء لعدم تخصيص وقت لمتابعة الموظفين عند الحاجة لهم، ففي الحالات المذكورة كان هناك ضعف شديد في تخصيص وقت للمناقشة أو حل المشاكل.
 4. إن عملية تدريب الموظفين على النظام الجديد لم تتوفر في الحالات المذكورة حيث كان هناك غموض وعدم وضوح في استخدام التكنولوجيا.
 5. لم يكن لدى الموظفين الحرية في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث إن الموظفين كانوا بحاجة إلى وضع جدول في المهارات التدريبية التي كانت تنقصهم.
- ومن التوصيات الاهتمام من قبل الموارد البشرية كمهام ووظائف على مستوى الأفراد وليس على مستوى المنظمة والمجموعات مما يجعل خبراء الموارد البشرية بعيدين وليس لهم ذلك الدور المهم في عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى تحديد مهام وواجبات كل مجموعة مسئولة عن تطبيق التكنولوجيا وربطها مع بعض من خلال نظم معلومات الموارد البشرية.

دراسة (Mishara and Akman, 2010) بعنوان **Information Technology in Human Resource Management : An Empirical Assessment.**”

لقد سعت هذه الدراسة لمعرفة ودراسة اثر تكنولوجيا المعلومات على حقل الموارد البشرية بشكل عام، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد الوسائل والطرق التي تستخدم فيها المنظمات تكنولوجيا المعلومات في مختلف المنظمات التابعة للقطاع الحكومي، القطاع العام، القطاع الخاص في تركيا، هدفت الدراسة إلى توضيح نوعية الأدوات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات ومدى حداثة وتطور الأدوات المستخدمة في تكنولوجيا المعلومات ونسبة استخدامها في إدارة الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. هناك أكثر من 90% من المنظمات تستخدم الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات في وظائف إدارة الموارد البشرية، ونوع التكنولوجيا المستخدمة له اثر واضح في وظائف التوظيف، التدريب، التطوير. إلا أن القطاع الخاص يستخدمها بنسبة أعلى في تقييم الأداء، دوران العمل، والغياب.
2. لم يتم تصميم وبناء نظام خاص وشامل بنظم معلومات الموارد البشرية وذلك لوجود فجوة في عملية استقطاب وتدريب الموظفين أداء مهام إدارة الموارد البشرية وانه ممكن في المستقبل.
3. في مجال التوظيف: وجد أن القطاع الخاص هو الأكثر استخداما لتكنولوجيا المعلومات ويعود ذلك إلى القيود الموضوعة من قبل القانون في تركيا لاستخدام الانترنت في عملية التوظيف حيث يتم استخدام الوسائل التقليدية في القطاعين العام والحكومي.

4. في مجال التخطيط والإدارة: القطاع الحكومي هو أعلى نسبة في استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية التخطيط والإدارة ويعود ذلك إلى أن عدد المهام والوظائف في القطاعين العام والحكومي أكبر وبحاجة إلى عملية توثيق حيث تكون مرجع للسلطة.

5. في مجال الحوافز: القطاع الحكومي والعام يستخدم تكنولوجيا المعلومات أكثر من القطاع الخاص في الحوافز وتحديد المهام لأنه يتم استخدام معايير محددة حسب القانون وأفضل طريق لأدائها بفاعلية هو استخدام الحواسيب، بالمقابل يتم استخدامها في القطاع الخاص بنسبة أعلى في ملفات الموظفين.

ومن التوصيات على المنظمات في مختلف القطاعات وخصوصا في إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية لموضوع تكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال تدريب وتعليم الموظفين على استخدام هذه التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الدراسات الأجنبية:

1. لقد حاولت العديد من الدراسات الأجنبية دراسة اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء وظائف الموارد البشرية المتعددة من خلال أبعاد مختلفة.

2. إن معظم الدراسات حاولت التركيز على مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية وأهميته في الوقت الحالي وضرورة تطبيقه في مختلف القطاعات مما له فائدة في زيادة كفاءة أداء وظائف الموارد البشرية.

3. لقد أجمعت معظم الدراسات أن عملية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات هي متوسطة نسبيا بشكل عام، ولا يوجد نظام متكامل وشامل للموارد البشرية، إلا أن المؤشرات تدعو إلى التفاؤل.

4. ركزت معظم الدراسات على أهمية التدريب على النظام الجديد، حيث يساعد على السرعة في تطبيقه وعدم وجود أي مقاومة من قبل الموظفين.

4. أشارت بعض الدراسات الى أن معظم المنظمات تجد أن الاستثمار في هذا المجال مكلف في الوقت الحالي وقد يحدث هذا في المستقبل.

مما سبق نستطيع القول إن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحثة أنها شاملة للقطاع الحكومي ، في ضوء التحولات الجذرية في طبيعة عمل هذا القطاع والتحول الى الحكومة الالكترونية . حيث وجدت الباحثة أن هناك قصور في الدراسات التي تخص القطاع الحكومي الأردني بهذا المجال ، وأكثر الدراسات تخص القطاع الخاص. كذلك الحال إن ما يميز هذه الدراسة عن دراسة هزايمة (2007) بشكل خاص أنها شاملة للقطاع الحكومي بكافة مجالاته وهذا من وجهة نظر الباحثة، والنتائج تعمم على القطاع الحكومي ككل. إلا أن دراسة هزايمة شملت القطاع الخاص واختار جزء من القطاع الخاص ألا وهو القطاع البنكي فقط، والنتائج التي حصل عليها الباحث من خلال دراسته تعمم على القطاع البنكي فقط.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

الفصل الرابع

منهجية الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل الى توضيح منهجية الدراسة المتبعة، من تصميم الدراسة،مجتمع وعينة الدراسة، كيفية تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، والاختبارات الخاصة بأداة الدراسة المتعلقة بصدق وثبات الأداة، بالإضافة الى الأسلوب الإحصائي المستخدم لتحليل البيانات، واهم محددات الدراسة.

2.4 تصميم الدراسة

لقد تم استخدام أسلوب المسح القطاعي لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة .وقد تم تطبيق هذا الأسلوب على القطاع الحكومي في الأردن ممثلا بجميع الوزارات التي تحوي جهازا إداريا مختصا في إدارة الموارد البشرية .

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الأردنية والتي يبلغ عددها ست وعشرون وزارة. إلا أن الباحثة استتنت وزارتي الدفاع والتنمية للشؤون البرلمانية وبذلك اقتصرت الدراسة على 24 وزارة (www.pm.gov.jo).

4.4 عينة الدراسة

تشمل عينة الدراسة مجتمع الدراسة بكامله،بحيث تتكون من مديري الموارد البشرية في الوزارات ، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع الوزارات البالغ عددها 24 وزارة والمذكورة أعلاه. ولكن تم رفض الاستبانة من قبل وزارتي التربية والتعليم والصحة لأسباب تتعلق

بالوزارة نفسها، وبالتالي، اشتملت عينة الدراسة على (22) وزارة، وهم وزارة الخارجية، وزارة العدل، وزارة التعليم العالي، وزارة البلديات، وزارة الداخلية، وزارة الشباب، وزارة التنمية السياسية، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الصناعة والتجارة، وزارة الطاقة، وزارة التخطيط، وزارة المالية، وزارة الأشغال، وزارة الأوقاف، وزارة الثقافة، وزارة الزراعة، وزارة النقل، وزارة العمل، وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزارة السياحة، وزارة المواصلات، وزارة تطوير القطاع العام، وزارة المياه.

5.4 طرق جمع البيانات

لقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أسلوبين لجمع المعلومات وهما:-

1. المصادر الثانوية : وذلك بالرجوع للكتب العلمية والمقالات والأدبيات والدراسات

السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية : التي تقوم على جمع البيانات بواسطة استبانة خاصة طورت

خصيصاً لأغراض الدراسة.

6-4 منهجية تطوير الاستبانة

تم تحديد فقرات الاستبانة من خلال الرجوع الى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة

بموضوع الدراسة بالإضافة الى الكتب والمقالات ، والرسائل العلمية والتي طورت بحيث تحقق

الاستبانة أهداف الدراسة وأسئلتها المختلفة.

وقد اشتملت الاستبانة على جزئيين (انظر الملحق رقم 1):

1. الجزء الأول: وقد اشتمل على معلومات شخصية تتعلق بالمدير .

2. الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على فقرات التي تهدف الى قياس أسئلة الدراسة .

7.4 الاختبارات الخاصة بأداة القياس

1. صدق الأداة

لقد تم مناقشة محتويات الاستبانة مع الأستاذ المشرف على الرسالة، من أجل التأكد من أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي قياسه. وقد تم تعديل بعض الفقرات بناء على الملاحظات من قبل المشرف وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً.

وبما أن العديد من فقرات الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة قد اعتمدت على الدراسات السابقة (جرادات، 2004)، (أبو رحمة، 2005)، (هزايمة، 2007)،، وحيث أن استبانات الدراسات السابقة أصلاً محكمة وتم اختبارها والتحقق من صدق وثبات الأداة، فقد تم استثناء تحكيم استبانة الدراسة الحالية من قبل أعضاء هيئة التدريس في القسم أو خارجه.

2. ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا من أجل الوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذ أعيدت الدراسة نفسها باستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. نلاحظ من الجدول (1-4) إن معامل الاتساق الداخلي للاستبانة قد زاد عن (0.84) لجميع المتغيرات التي تقيسها أداة القياس وبلغت أعلى قيمة (0.94) وهي نسب ثبات عالية وموثوقة.

جدول رقم (4.1)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

الاتساق الداخلي	المجالات
0.92	واقع تطبيق نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في الوزارة
0.87	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية
0.91	تخطيط الموارد البشرية
0.88	التوظيف (الاستقطاب، الاختبار، التعيين)
0.87	التدريب والتطوير
0.89	تقييم الأداء
0.90	المكافآت والحوافز
0.94	تخطيط المسار الوظيفي
0.91	دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق التكامل على مستوى الوزارة
0.85	العوامل المؤثرة في كفاءة النظام وفاعليته
0.91	الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية

8-4 مقياس التحليل

تم استخدام مقياس التحليل المستخدم في الاستبانة على الآتي:

1. المقياس الاسمي، لقياس فقرات الجزء الأول من الاستبانة.

2. مقياس ليكرت الخماسي لقياس فقرات الجزء الثاني من الاستبانة.

9.4 إجراءات تطبيق أداة القياس (الاستبانة)

وزعت الاستبانة باليد على مدراء الموارد البشرية في الوزارات المذكورة وعددها 24.

وكما أرفق مع الاستبانة ما يبين أن هذه الدراسة هي جزء من متطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة اليرموك، بالإضافة الى ما يؤكد الحفاظ على سرية

المعلومات التي سيتم جمعها.

ولقد تم استرجاع (22) استبانته من أصل 24 أي بنسبة استرجاع بلغت 92%، وبعد فرز جميع الاستبيانات تبين أن جميعها صالحة للتحليل وقد استغرقت عملية توزيع وجمع وفرز الاستبانات مدة تجاوزت الشهر والنصف.

10.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم تبويب وترميز البيانات، ومن ثم إدخالها في جهاز الحاسوب، حيث استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض تحليل البيانات حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، على فقرات الدراسة المختلفة. من أجل إعطاء وصف شامل لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرات الدراسة المختلفة.

11.4 محددات الدراسة

لقد واجهت الباحثة عدد من الصعوبات في هذه الدراسة مختلفة بما يلي:

1. الاعتماد في هذه الدراسة على آراء واتجاهات المبحوثين والاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات أداة الدراسة.
2. قلة الدراسات العربية خصوصا والمحلية عموما في دراسة هذا القطاع.
3. صعوبة التواصل مع بعض مدراء الموارد البشرية مباشرة في بعض الوزارات والسفر الدائم مما زاد من قوة استرجاع بعض الاستبيانات.

الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة وتحليلها

1.5 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة أسئلة الدراسة ونتائج الدراسة، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة، ثم يليه عرض موسع وشامل لنتائج الدراسة ومناقشة الأسئلة التي تتضمنها.

2.5 وصف خصائص عينة الدراسة

يبين الجدول رقم (5-1) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والعملية المختلفة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الإجمالية، وعدد سنوات الخبرة في إدارة الموارد البشرية) لمدراء الموارد البشرية في الوزارة.

حيث يظهر أن (91%) كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث (9.09%) على الرغم من محاولة المرأة في رفع المستوى العلمي لها للحصول على المناصب الإدارية إلا أنها ما زالت تواجه التمييز بين الرجل والمرأة بشكل عام في الأردن (حبيب الله، 2006)

يبين الجدول (5-1) توزيع أفراد العينة حسب العمر أن أكثر المستجيبين هم من ضمن الفئة العمرية (40-50) ويعزى سبب هذا أن المناصب الإدارية في القطاع الحكومي تتم تعبئة الشواغر فيها بناء على خدمة الموظف في القطاع أي كلما زادت الخدمة زادت الفرصة في الوصول الى منصب أعلى . في حين وجد أن الفئة العمرية 50 سنة فأكثر هي اقل نسبة حيث أن هذه المرحلة العمرية هي الأقرب للتقاعد.

كما كانت نسبة جيدة للفئة العمرية (30-40) وهي 27.3% وهي نسبة مشجعة تدل على وجود جيل من الشباب ضمن المستويات الإدارية أما فيما يتعلق بتوزيع أفراد العينة

حسب المؤهل العلمي فيوضح الجدول (5-1) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من حملة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (72.7%) يليهم حملة الماجستير والذين بلغت نسبتهم 18.2% أما حملة شهادة الدكتوراه والدبلوم فبلغت نسبتهم 4.5% وهذا مؤشر ايجابي بأن المدراء هم من ذوي مؤهلات علمية عالية.

أما فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الإجمالية فقد بلغت نسبة من لهم خبرة عالية في مجال العمل بنسبة 45.5% تساوت بها الفئتين (20 - أقل من 30 سنة) و(10 - أقل من 20 سنة)، حيث نستطيع أن نستنتج من هذا أن القطاع الحكومي يجمع بين الخبرة العالية في الإدارة بالإضافة إلى الاستفادة من فئة الشباب ذوي الأفكار الجديدة والرغبة في تطوير أساليب العمل الإداري وهو مؤشر ايجابي لمحاولة القطاع الحكومي للتطور والتغيير في الأساليب الإدارية القديمة.

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية فقد تساوت النسبة لمن يملكون خبرة في الفئتين التاليتين (5- أقل من 10 سنوات) و(10- أقل من 20 سنة) حيث كانت 36.4% في حين بلغت نسبة من لهم خبرة (20 سنة وأكثر) 4.5% ونسبة من هم أقل من 5 سنوات 22.7%.

جدول (1-5)

التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

ن = 22

النسبة	التكرار	الفئات	
90.9	20	ذكر	الجنس
9.1	2	أنثى	
27.3	6	30- أقل من 40 سنة	العمر
63.6	14	40- أقل من 50 سنة	
9.1	2	50 سنة فأكثر	
4.5	1	دبلوم	المؤهل العلمي
72.7	16	بكالوريوس	
4.5	1	دكتوراه	
18.2	4	ماجستير	
9.1	2	أقل من 10	الخبرة
45.5	10	10- أقل من 20	
45.5	10	20- أقل من 30	
22.7	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية
36.4	8	5- أقل من 10	
36.4	8	10- أقل من 20	
4.5	1	20 سنة فأكثر	
100.0	22	Total	

3-5 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة

لقد تم طرح عدد من الأسئلة وتحاول هذه الدراسة الإجابة عليها على النحو التالي.

السؤال الأول: ما هو واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع

الوزارات الأردنية

فيما يتعلق بآراء المدراء حول توفر وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع

الوزارات الأردنية نلاحظ من الجدول رقم (5-2) أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (3.38)

مما يدل على تطبيق نظم المعلومات الخاص بإدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة.

جدول رقم (5-2)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق نظم معلومات الموارد

البشرية ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
1	يوجد نظام معلومات منطور متخصص في إدارة الموارد البشرية.	50.0	11	22.7	5	27.3	6	3.14	1.39	
2	يوجد خطة شاملة لنظم معلومات الموارد البشرية على مستوى الوزارة.	54.5	12	22.7	5	22.7	5	3.41	1.10	
3	يتوفر في الوزارة قاعدة بيانات موحدة وشاملة.	63.6	14	9.1	2	27.3	6	3.36	1.50	
4	يتوفر في الوزارة كادر بشري مؤهل.	52.4	11	28.6	6	19.0	4	3.48	1.25	
5	تعنى الوزارة بالتدريب المستمر للعاملين.	66.7	14	14.3	3	19.0	4	3.71	1.42	
6	يوجد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها في إدارة الموارد البشرية.	45.5	10	31.8	7	22.7	5	3.32	1.21	
7	يتسم استخدام نظام معلومات إدارة الوارد البشرية بالسهولة والمرونة.	63.6	14	13.6	3	22.7	5	3.32	1.17	
		3.38						المتوسط الحسابي العام		

يظهر كذلك من الجدول رقم (5-2) أن الوزارات تعنى بتوفير كادر بشري مؤهل بنسبة بلغت 52.4% ومتوسط حسابي (3.48) حيث تقوم الوزارات بعملية التدريب لهذه الكفاءات للاستفادة منها بنسبة 66.7% ومتوسط حسابي عالي بلغ (3.71).

أما بالنسبة لتوفير نظم معلومات متطورة ومتخصصة في إدارة الموارد البشرية، فقد بينت الاستجابات أن ما نسبته 50% من عينة الدراسة توفر هذه النظم بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.41) بالإضافة الى سهولة ومرونة استخدامه بنسبة 63.6% ومتوسط حسابي (3.32). كما انه يتم وضع خطة شاملة لنظم المعلومات على مستوى الوزارة بنسبة متوسطة 54.5% ومتوسط حسابي (3.41) ، ومدى تكامل هذه الأنظمة مع باقي الأنظمة المتطورة والتوافق معها بنسبة 45.5% ومتوسط حسابي (3.32).

من الجدير بالذكر أن نتائج الدراسة الحالية قد بينت أن هناك استخدام لنظم معلومات الموارد البشرية على مستوى الوزارات في الأردن بدرجة متوسطة حيث بلغ مجموع المتوسطات الحسابية (3.38) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (جرادات، 2004) ودراسة (حبيب الله، 2006).

ويمكن القول أن نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي مفعلة بدرجة متوسطة ولا بد للوزارات الأردنية في تفعيل استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية بشكل اكبر حتى تواكب التحولات والتقدم في العمل الإداري .

السؤال الثاني: ما هي مكونات نظام معلومات الموارد البشرية وأثره على الأداء الفعال القطاع

الحكومي؟

لقد تم قياس هذا البعد من خلال ست فقرات تم من خلالها تحديد مكونات نظم معلومات

الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

يظهر من الجدول (3-5) درجات موافقة متوسطة حول اغلب مكونات نظام معلومات

الموارد البشرية إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.16) وهذا يدل على وجود تطبيق لنظم

معلومات الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (جرادات، 2004).

جدول رقم (3-5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكونات نظم معلومات الموارد

البشرية ن = 22

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة		متوسطة		عالية		الفقرة	الترتيب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
1.45	3.23	31.8	7	18.2	4	50.0	11	تتوافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بصورة دقيقة.	8
1.21	3.14	31.8	7	27.3	6	40.9	9	توفر البرمجيات المناسبة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.	9
1.19	3.50	18.2	4	22.7	5	59.1	13	يستخدم الحاسوب في كافة عمليات ومعاملات إدارة الموارد البشرية .	10
1.07	3.00	27.3	6	45.5	10	27.3	6	يستخدم نظام معلومات شامل ومتخصص بمهام الموارد البشرية يتوافق مع باقي النظم في الأقسام والإدارات بالوزارة.	11
1.41	2.91	40.9	9	18.2	4	40.9	9	يتوفر في الوزارة شبكة اتصال داخلية لإدارة الموارد البشرية مربوطة مع الأقسام الأخرى داخل الوزارة.	12
1.36	3.19	38.1	8	19.0	4	42.9	9	يتوفر في الوزارة شبكة اتصال خارجية بين إدارة الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية من أجل التوظيف.	13
3.16								المتوسط الحسابي العام	

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ أن استخدام الحاسوب في أعمال إدارة الموارد البشرية بنسبة بلغت 59% ومتوسط حسابي مقداره (3.50) مقارنة بباقي الفقرات مع توفير باقي التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بنسبة 50%. أما بالنسبة لتوفير شبكة اتصال داخلية وخارجية تربط الموارد البشرية فقد كانت النسبتين متقاربتين بدرجة متوسطة حيث بلغت الداخلية نسبة 40.9% ومتوسط حسابي (2.91) والخارجية 42.9% ومتوسط حسابي (3.19) ، مما يدل على أن هناك تفعيل لنظم المعلومات المستخدمة في الوزارات وربطها مع ديوان الخدمة المدنية في تغطية الشواغر داخل الوزارة. وتوافر المعلومات عن الموارد البشرية الداخلية من خلال باقي الأقسام. وهذا يتفق مع دراسة (هزايمة، 2007) ودراسة (الدهان، 1996) . ولكن تتعارض مع دراسة كل من (دوغمان، 1997) ودراسة (أبو رحمة، 2005).

كذلك نلاحظ من الجدول رقم (3-5) عدم توفر نظام معلومات شامل ومتخصص بمهام إدارة الموارد البشرية في الوزارات المبحوثة بنسبة بلغت 45.5%. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mishara and Akman,2010).

باختصار يمكن القول أن الوزارات الأردنية بحاجة الى استخدام نظم معلومات متخصص بالموارد البشرية منسجم مع باقي الأنظمة في الوزارة أو ذلك من اجل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة عالية مما يساعد على تحقيق أهداف القسم بشكل خاص وأهداف الوزارة بشكل عام.

السؤال الثالث: هل تخضع وظائف الموارد البشرية في القطاع الحكومي الى نظام معلومات بشكل متكامل؟

لقد تم التطرق والتعرف على استخدام نظم المعلومات على وظائف الموارد البشرية واثار هذا الاستخدام على الأداء في القطاع الحكومي.

1- استخدام نظام معلومات لموارد البشرية في وظيفة التخطيط.

يظهر من الجدول (4-5) أن الاتجاه العام لدى المدراء أفراد العينة كان نحو تطبيق متوسط لنظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط لإدارة الموارد البشرية حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية متوسطة الدرجة وهذا ما أكد عليه المتوسط العام لهذا التطبيق والذي بلغ (3.15).

جدول رقم (4-5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في التخطيط ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
14	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناء على استخدام نظام معلومات واضح.	8	36.4	7	31.8	7	31.8	3.14	.99
15	يساعد النظام على تقليل مشاكل التخطيط المتعاقب في تحديد العدد اللازم من الموارد البشرية.	8	36.4	7	31.8	7	31.8	3.14	.99
16	يساعد النظام على تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية.	6	27.3	12	54.5	4	18.2	3.05	.79
17	يوفر النظام المعلومات الدقيقة عن الكفاءات المتوفرة في الوزارة.	9	45.0	7	35.0	4	20.0	3.25	.97
		المتوسط العام		3.15					

ومن خلال الجدول رقم (5-4) نلاحظ أن جميع الفقرات حصلت على درجة موافقة متوسطة من خلال المتوسطات الحسابية التي تراوحت بين (3.05) و(3.25) ، مما يدل على أن عملية توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط متوسطة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هزايمة، 2007) ودراسة (جرادات، 2004).

والنتائج الواردة في جدول رقم (5-4) تشير الى أن نظم المعلومات تساعد في اكتشاف نقاط القوة والضعف في الإدارة بنسبة متوسطة بلغت 54.5% ومتوسط حسابي (3.05). كما وجد أنها تساهم بتوفير معلومات دقيقة عن الكفاءات بنسبة 45.5% ومتوسط حسابي (3.25) وهذا بدوره يساهم بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للوزارات مما ينعكس أثره على عملية التخطيط لتحديد هذه الاحتياجات والتخفيف من التخطيط المتعاقب حيث تساوت النسبة وبلغت 36.4% ومتوسط حسابي بلغ (3.14).

2- توظيف نظام معلومات الموارد البشرية في أداء وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار).

يبين الجدول (5-5) استجابة عينة الدراسة نحو مدى تطبيق نظام معلومات الموارد

البشرية في التوظيف .

جدول رقم (5-5)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد

البشرية في التوظيف (الاستقطاب والاختيار) ن =22

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة		متوسطة		عالية		الرقم	الفقرة
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
1.33	3.59	22.7	5	18.2	4	59.1	13	18	هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية لبحث عن عناصر جديدة.
1.26	3.64	18.2	4	18.2	4	63.6	14	19	يوجد نظام معلومات يوفر معلومات واضحة ودقيقة عن الأفراد المراد نقلهم وترقيتهم لملى الوظائف الشاغرة.
1.02	3.09	27.3	6	40.9	9	31.8	7	20	يوفر النظام معلومات للمرشحين في كيفية إكمال إجراءات التعيين.
1.16	3.27	27.3	6	31.8	7	40.9	9	21	يساعد النظام المطبق على متابعة الأفراد المعيّنين حديثاً.
3.40						المتوسط الحسابي العام			

يظهر من الجدول رقم (5-5) أن النظام يوفر معلومات دقيقة وواضحة عن الأفراد المراد نقلهم وترقيتهم بنسبة عالية 63.6% ومتوسط حسابي عالي (3.64) مما يسهل في تحديد الشواغر التي يتم الحصول عليها من ديوان الخدمة المدنية حيث وجد أن هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية في الوزارات وديوان الخدمة بنسبة 59.1% ومتوسط حسابي عالي بلغ (3.59). إضافة إلى إن عملية توفر معلومات لإكمال إجراءات التعيين للموظفين بلغت نسبة متوسطة 40.9% ومتوسط حسابي (3.09) ، كما يتم متابعة الأفراد المعيّنين حديثاً بنسبة بلغت 40.9% ومتوسط حسابي (3.27) مما قد يسهل ويساعد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم.

وتشير النتائج الى وجود توظيف لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.40) وتتفق هذه النتيجة مع كل من (Meharabad and Brojeny, 2007) و (Deniz et al., 2007). إلا أنها تتعارض مع (أبو رحمة، 2007) من حيث الاتصال مع ديوان الخدمة المدنية فقد وجدت أبو رحمة أن هناك ضعف في الاتصال مع ديوان الموظفين ووزارات السلطة الفلسطينية.

3- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة التدريب والتطوير.

يتبين من الجدول رقم (5-6) أن مستوى مساهمة أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في وظيفة التدريب والتطوير في الوزارات مجتمع الدراسة كان متوسطاً نسبياً، إذ بلغ المتوسط العام لذلك (3.12).

جدول رقم (5-6)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات

الموارد البشرية في التدريب والتطوير ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
22	توفر نظام معلوماتي معتمد لمتابعة الموظفين بعد عملية التعيين.	40.9	9	36.4	8	22.7	5	3.23	1.15	
23	يساعد النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم إعداد البرامج التدريبية اللازمة.	45.5	10	31.8	7	22.7	5	3.23	1.11	
24	توفر نظام خاص بالتدريب يمكن من خلاله تقييم نتائج التدريب.	40.9	9	18.2	4	40.9	9	2.91	1.19	
		المتوسط الحسابي العام						3.12		

نلاحظ من الجدول (5-6) تقارب النسب للفقرات حيث توضح انه يوجد نظام قادر على تحديد الاحتياجات التدريبية والبرامج اللازمة لهذه الاحتياجات ، بنسبة بلغت 45.5% ومتوسط حسابي (3.23) بالإضافة الى مساعدة النظام المستخدم على متابعة الأفراد بعد التعيين في الوزارات بنسبة بلغت 40.9% ومتوسط حسابي (3.23) وقد حصلت الفقرة 24 على نفس النسبة مما يدل على أن هناك توجه متوسط لاستخدام الحاسوب وتقنياته في أداء مهام التدريب. وتعزى الباحثة هذا الى ضعف في تكامل واتصال نظام معلومات الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى في باقي الأقسام في الوزارة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (دوغان، 1997) ودراسة (حبيب الله، 2006).

4-توظيف نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة تقييم الأداء

يشير الجدول (5-7) الى اتجاهات عينة الدراسة نحو مدى توظيف نظام الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء، ويظهر من الجدول أن الوزارات تفعل النظام في تقييم الأداء بدرجة متوسطة وتميل أكثر الى الضعف حيث بلغ المتوسط العام (2.90) .

الجدول رقم (5-7)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات

الموارد البشرية في تقييم الأداء ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
25	يوفر النظام معلومات دقيقة عن طرق وعناصر وأهداف التقييم.	40.9	9	18.2	4	40.9	9	2.95	1.13	
26	يساعد النظام على متابعة نتائج تقييم الأداء بين الأقسام والإدارات المختلفة في الوزارة.	22.7	5	40.9	9	36.4	8	2.86	.77	
27	يوفر النظام السهولة في مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الرئيس المباشر.	22.7	5	40.9	9	36.4	8	2.86	.94	
28	يوفر النظام معلومات دقيقة وواضحة عن مستوى أداء الموظف والإجراءات اللازمة لتحسين أدائه.	23.8	5	42.9	9	33.3	7	2.86	.85	
					المتوسط الحسابي العام					2.90

نلاحظ من الجدول (5-7) أن النظام يوفر معلومات دقيقة عن عناصر وطرق التقييم

بنسبة 40.9% ومتوسط حسابي (2.90) إلا أن عملية متابعة نتائج التقييم بين الإدارات في

الوزارة حصلت على نسبة متوسطة بلغت 40.9% ووسط حسابي بلغ (2.86) وهذا يتوافق مع

فكرة أن النظام المستخدم غير متكامل مع باقي الأنظمة في الوزارة. وهذا ما نلاحظه مع باقي

الفقرات 27 و 28 إذ حيث بلغ الوسط الحسابي لهما (2.86) وعلى درجة موافقة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (هزايمة، 2007).

5- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في أداء وظيفة المكافآت والحوافز

يوضح الجدول (5-8) أن مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في وظيفة

المكافآت والحوافز في الوزارات مجتمع الدراسة كان متوسطا نسبيا حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18).

جدول رقم (5-8)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المكافآت والحوافز ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
29	يوفر النظام معلومات دقيقة عن مستوى الرواتب.	13	59.1	4	18.2	5	22.7	3.45	1.34
30	يوفر النظام معلومات عن أنواع الحوافز.	10	45.5	5	22.7	7	31.8	3.14	1.39
31	يوفر النظام معلومات واضحة لعملية حساب مكافآت نهاية الخدمة .	8	36.4	6	27.3	8	36.4	2.95	1.21
المتوسط الحسابي العام					3.18				

يظهر الجدول (5-8) أن الوزارات تستخدم النظام في المكافآت والحوافز بحيث يوفر

المعلومات الدقيقة عن مستوى الرواتب بدرجة متوسطة بلغت نسبتها 59.1% وبوسط حسابي (3.45) ، كما أن 22.7% من عينة الدراسة قد أكدت ذلك بدرجة قليلة. كما أظهرت النتائج أن

النظام المستخدم يوفر المعلومات عن أنواع الحوافز في الوزارات بدرجة بلغت نسبتها 45.5% وبوسط حسابي (3.14) وبدرجة متوسطة بلغت 22.7% . وقد أشارت النتائج أيضا أن النظام

يوفر معلومات واضحة لعملية حساب المكافآت نهاية الخدمة بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط

الحسابي (2.95) وتساوت النسبة لدرجة الموافقة العالية والموافقة القليلة حيث بلغت النسبة 36.4%. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع (Mishara and Akman, 2010).

6- استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي.

تشير نتائج الدراسة فيما يتعلق بمستوى مساهمة انظمه معلومات الموارد البشرية في وظيفة التخطيط للمسار الوظيفي للأفراد بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.15).

تظهر النتائج كما هو مبين في الجدول (5-9) أن النظام يوفر معلومات دقيقة واضحة عن الترقيات اللازمة خلال المسار الوظيفي للتطور الى مستويات عليا بنسبة 40.9% بدرجة موافقة عالية، وبدرجة موافقة متوسطة بنسبة 36.4% حيث بلغ الوسط الحسابي (3.18).

جدول رقم (5-9)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة		
32	يوفر النظام معلومات دقيقة وواضحة عن المعايير اللازمة للترقيات خلال المسار الوظيفي والمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات إدارية أعلى.	9	40.9	8	36.4	5	22.7	3.18	1.10
33	يساعد النظام في إعداد البرامج التدريبية التي تتوافق مع المسار الوظيفي للموظفين.	9	40.9	7	31.8	6	27.3	3.09	1.06
34	يوفر النظام المعلومات عن الوظائف المراد ملؤها ومواصفات الأشخاص الذين سيشتغلونها.	10	45.5	6	27.3	6	27.3	3.18	1.14
		المتوسط الحسابي العام		3.15					

كما أشارت 40.9% من عينة الدراسة أن النظام يساعد في إعداد البرامج التدريبية التي تتوافق مع المسار الوظيفي للموظفين بدرجة موافقة عالية وبدرجة موافقة متوسطة بنسبة 31.8%. أما فيما يتعلق بتوفير النظام معلومات عن الوظائف المراد ملؤها ومواصفات الأشخاص الذين سيشغلونها فقد أشارت 45.5% من عينة الدراسة انه يتم بدرجة موافقة عالية بينما بينت 27.55% من عينة الدراسة انه يتم بدرجة موافقة متوسطة وقليلة معا ونرى ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي بلغ (3.18). تتفق هذه النتائج مع دراسة (حبيب الله، 2006) ودراسة (هزايمة، 2007).

السؤال الرابع: ما هو الدور الاستراتيجي الذي يلعبه نظام معلومات الموارد البشرية في القطاع من خلال تكامله كعملية واحدة مع باقي الأقسام؟

يبين الجدول رقم (5-10) استجابة عينة الدراسة نحو دور نظم معلومات الموارد

البشرية في تحقيق التكامل على مستوى الوزارة.

جدول رقم (5-10)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور نظم معلومات الموارد البشرية

في تحقيق التكامل على مستوى الوزارة ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
35	هناك نظام متكامل فيما يخص الخطط الإستراتيجية على مستوى جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.	9.1	2	54.5	12	36.4	8	2.77	.75
36	تقدم نظم معلومات الموارد البشرية معلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرار.	45.5	10	36.4	8	18.2	4	3.23	.87
37	يوفر النظام للإدارات المختلفة البيانات المطلوبة في التوقيت المناسب مما يحسن من نوعية القرارات المتخذة.	45.5	10	27.3	6	27.3	6	3.18	.85
38	يوفر النظام الحالي كافة المخرجات التي تتطلبها الإدارات والجهات المستفيدة.	40.9	9	36.4	8	22.7	5	3.23	.87
39	يوفر النظام المعلومات للأقسام والإدارات الأخرى في الوزارة ذات الصلة بطبيعة عمل العنصر البشري الخاص بها.	50.0	11	18.2	4	31.8	7	3.14	1.13
40	تتسم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة وانخفاض مستوى العمومية والخطأ.	50.0	11	22.7	5	27.3	6	3.27	1.08
		المتوسط الحسابي العام		3.14					

وتبين نتائج الدراسة المتعلقة بدور النظام في تحقيق التكامل فقد أكد المديرين عليها بدرجة متوسطة كما يظهر من الوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.14) .

يظهر من الجدول (5-10) إن استجابات ما نسبته 50% من عينة الدراسة أن النظام المستخدم في الوزارة تتسم مخرجاته بالدقة وانخفاض مستوى العمومية والخطأ ، بالإضافة إلا أن النظام يوفر بدرجة متوسطة المعلومات للأقسام والإدارات في الوزارة بطبيعة عمل العنصر البشري الخاص بها بمتوسط حسابي بلغ (3.14).

كما أن النظام يقدم المعلومات لمراكز اتخاذ القرار في الوقت المناسب مما يحسن من نوعية القرارات المتخذة بدرجة بلغت 45.5% ومتوسط حسابي بين (3.18 و 3.23). فيما يتعلق بتوفير النظام المخرجات التي تطلبه الإدارات والجهات المستفيدة بالوزارة فقد بينت الاستجابات موافقة عالية بنسبة 40.9% وموافقة متوسطة وقليلة بنفس النسبة بلغت 27.3% ومتوسط حسابي (3.18).

فيما يتعلق باستخدام النظام بشكل متكامل للخطط الإستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية فقد أظهرت النتائج أن 54.5% من عينة الدراسة بتوفير ذلك بدرجة موافقة متوسطة وان 9.1% بدرجة موافقة عالية ومتوسط حسابي مقداره (2.77).

يتضح من النتيجة السابقة إن عملية التكامل بين الإدارات في الوزارة بالرغم من درجة الموافقة العالية تقريبا من قبل عينة الدراسة ، إلا أن نظم معلومات الموارد البشرية لا يتم الاستفادة منها بالشكل المناسب لتحقيق أعلى درجات التكامل داخل الوزارة وجاءت هذه النتائج منسجمة مع نتائج دراسة كل من (هزايمة، 2007) ودراسة (Hussaien,et al.,) (2007).

السؤال الخامس: مدى مساهمة المستوى التعليمي والخبرة والتدريب في كفاءة وفاعلية النظام المستخدم؟

تظهر النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (5-11) أن كفاءة النظام وفاعليته تتأثر بدرجة متوسطة بناءً على المتوسط الحسابي العام بالخبرة والتدريب لدى العاملين على النظام (3.06).

جدول رقم (5-11)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المؤثرة في كفاءة النظام وفاعليته ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
41	تتناسب مؤهلات الموظفين العاملين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية مع احتياجات الوزارة	36.4	8	40.9	9	22.7	5	3.14	1.08	
42	يتم تدريب الموظفين القائمين على تشغيل النظام الحالي بصفة مستمرة للتغلب على نقص الخبرة التكنولوجية.	40.9	9	31.8	7	27.3	6	3.09	1.06	
43	يعد نظام المعلومات المستخدم في الوزارة ملائم لاحتياجات تطبيقه وملائمته لمختلف النشاطات.	36.4	8	31.8	7	31.8	7	2.95	1.00	
		المتوسط الحسابي العام						3.06		

أيضا نستطيع القول أن ما نسبته 40.9% من عينة الدراسة أكدت أن عملية تدريب الموظفين على النظام لإكسابهم الخبرة اللازمة لتشغيل النظام لها الأثر في كفاءة النظام أيضا أكدت 31.8% من عينة الدراسة ذلك بدرجة متوسطة ووسط حسابي بلغ (3.09).

أما بالنسبة لعامل المؤهل العلمي بينت النتائج من خلال الجدول (5-11) أن مؤهلات العاملين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية تتناسب مع حاجات الوزارة حيث كانت النسبة 40.9% وأكدت 36.4% من العينة ذلك بدرجة موافقة عالية ووسط حسابي مقداره (3.24) وهذا يعزى إن الموظفين مع التدريب قد يكسبون الخبرة اللازمة لتشغيل النظام.

وجد من الفقرة (43) أن النسب المئوية تقريبا قد تساوت من خلال الجدول أن النظام المستخدم في الوزارة ملائم للحاجة الفنية ويناسب مختلف المجالات والنشاطات فقد استجابت 36.4% من العينة على ذلك بدرجة موافقة عالية وبنسبة 31.8% بدرجة موافقة قليلة ومتوسطة وبلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (2.95). تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Gardnew, et al., 2003).

السؤال السادس: هل يتم استخدام نظم معلومات في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ومساهمته في تطوير وتحسين الأداء بإدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي؟

لقد تم قياس اثر نظم معلومات الموارد البشرية على وظائف الموارد البشرية وذلك من خلال الرجوع الى تحليل السؤال الثالث ، وقد أظهرت النتائج أن هناك استخدام لنظم معلومات الموارد البشرية في وظائف الموارد البشرية ، ولكن بنسب متفاوتة وذلك من خلال قراءة الجداول الموجودة في الصفحات من (100) الى (107)، حيث كانت أعلى درجة استخدام لوظيفة (التوظيف) حيث يتم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التواصل مع ديوان الخدمة المدنية مما يسارع في عملية الحصول على الأفراد اللازمة لتعبئة الشواغر في الوزارات .

كما أن هناك اثر واضح لنظم معلومات الموارد البشرية على وظيفة التخطيط من حيث نوعية المعلومات المتوفرة لمراكز اتخاذ القرار مما تقلل من نسبة الخطأ وتعاقب التخطيط في الوزارات مما يعكس ايجابيا على نوعية القرارات المتخذة.

وجد أيضا أن نظم معلومات الموارد البشرية تساهم بدرجة متوسطة في تحسين أداء وظيفة التدريب والتطوير ، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد المعينين جديدا في الوزارات حيث يوجد نظام يتابع هؤلاء الأفراد ومتابعة وتقييم برامج التدريب المعدة في الوزارة. أما فيما يخص وظيفة تقييم الأداء لوحظ أن نسبة استجابة العينة لهذه الوظيفة تميل أكثر الى الضعف من حيث توفير معلومات دقيقة عن عناصر وطرق التقييم ومناقشة نتائج التقييم مع الرئيس المباشر يتم ذلك بدرجة متوسطة .

من خلال النتائج نلاحظ أن لنظم المعلومات دور في وظيفة المكفآت والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي أن لها درجة مساهمة متوسطة في تحسين الأداء لهذه الوظائف.

السؤال السابع: ما هي الصعوبات أو المعوقات التي توجه تطبيق نظم معلومات الموارد

البشرية في القطاع الحكومي؟

يبين الجدول رقم (5-12) اتجاهات عينة الدراسة نحو أهم المعوقات التي تواجه تطبيق

نظم معلومات الموارد البشرية ومن خلال قراءة الجدول نلاحظ أن نتائج الدراسة المتعلقة

بالمعوقات قد وافق عليها المديرين الذين مثلوا عينة الدراسة بدرجة متوسطة كما يظهر الوسط

الحسابي العام الذي بلغ (3.03) .

جدول رقم (5-12)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للصعوبات والمعوقات التي

تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ن = 22

الرقم	الفقرة	عالية		متوسطة		قليلة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة			
44	التطور السريع في نظم معلومات الموارد البشرية.	8	36.4	6	27.3	8	36.4	2.91	1.27	
45	ارتفاع تكلفة تحديث النظام.	12	54.5	4	18.2	6	27.3	3.27	1.16	
46	نقص الكوادر البشرية المؤهلة.	9	42.9	8	38.1	4	19.0	3.29	1.15	
47	ضعف التدريب المخصص في مجال الحاسوب	7	31.8	7	31.8	8	36.4	2.95	1.13	
48	قلة الدعم المالي اللازم لتطبيق هذا النظام.	10	45.5	6	27.3	6	27.3	3.23	1.07	
49	وجود مشكلات فنية (بطئ الصيانة، كثرة الأعطال ... الخ)	6	28.6	6	28.6	9	42.9	2.81	1.21	
50	وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط، التنسيق، ... الخ).	6	27.3	8	36.4	8	36.4	2.86	1.04	
51	وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل العاملين ... الخ).	6	27.3	7	31.8	9	40.9	2.86	1.25	
52	عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة الموارد البشرية الحالية لتطبيق التقنية الحديثة.	8	36.4	7	31.8	7	31.8	3.00	1.20	
53	نقص المهارات الفنية.	8	40.0	8	40.0	4	20.0	3.25	.85	
								3.03	المتوسط الحسابي العام	

تبين نتائج الدراسة كما تظهر في الجدول (5-12) أن أعلى درجة موافقة للمعيق المتعلق بارتفاع تكلفة النظام بنسبة موافقة بلغت 54.5% ووسط حسابي مقداره (3.27) يليه قلة الدعم المالي اللازم لتطبيق هذا النظام بوسط حسابي بلغ مقداره (3.23) ونسبة بلغت 45.5%.

بالإضافة إلى نقص الكوادر البشرية المؤهلة حيث حصلت هذه الفقرة على درجة موافقة عالية بنسبة 42.9% ومتوسط حسابي (3.29) , ويليه مباشرة نقص المهارات الفنية حيث كانت النسبة 40.0% ووسط حسابي (3.25).

يظهر من الجدول رقم (5-12) أن الفقرات (44,47,49,50,51) قد حصلت على أقل درجة موافقة حيث تراوح الوسط الحسابي بين (2.50 و 3.00) كما نلاحظ التسلسل بدرجات الموافقة للمعوقات ابتداء من ارتفاع تكلفة تحديث النظام الى وجود تحديات فنية وقيادية . ومقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات الأخرى التي سبقت هذه الدراسة، تتفق هذه النتائج مع دراسة (حبيب الله، 2006) ودراسة (جرادات، 2004) ودراسة (Deniz,et al.,2007) فيما يتعلق بأهم المعوقات التالية: ارتفاع التكلفة، نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمهارات الفنية، وقلة الدعم المالي.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة المتعلقة بالمعوقات الخاصة بضعف التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والكفاءات اللازمة مع دراسة كل من (أبو رحمة، 2005) و (Bondarouk and Ruel, 2008).

4-5 الخلاصة

قدم هذا الفصل نتائج تحليل أسئلة الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية مع إيضاح تلك النتائج وتبريرها ومقارنتها مع النتائج السابقة.

فقد بينت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق لنظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي ككل. بينما أشارت النتائج بنسبة معقولة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في أداء وظائف الموارد البشرية في الوزارات بشكل متوسط ككل ولكن مع وجود فارق في الاستخدام بالنسبة لهذه الوظائف فقد كانت وظيفة (التوظيف) هي الأكثر استخدام لهذه النظم. وما يهمننا من هذه النتيجة أن هناك توجه كبير لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني.

كما وجد انه لا يوجد نظام خاص ومتخصص بالموارد البشرية وقد يعزى ذلك الى وجود بعض المعوقات التي تواجه عملية التطبيق بالشكل المطلوب والتي وافق عليها المديرون بدرجة متوسطة تم ذكرها في الدراسة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

1.6 المقدمة

يهدف هذا الفصل لتقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، من واقع البيانات التي تم جمعها من وصف العينة ومن خلال الإجابات لهذه العينة على أسئلة الدراسة، وكذلك تقديم التوصيات المناسبة على ضوء النتائج.

2.6 ملخص النتائج

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف الى معرفة واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي الأردني الى العديد من النتائج، وهذه النتائج تتمثل بما يلي:

1- أظهرت النتائج أن أكثر أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير الموارد البشرية هم من الذكور.

2- تشير النتائج الى استخدام الحاسوب في نظم معلومات الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية في الوزارات إلا انه لا يوجد نظام معلومات شامل ومتخصص في مهام إدارة الموارد البشرية في معظم الوزارات.

3- تقوم الوزارات الأردنية بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في أداء مهام ووظائف الموارد البشرية لكن بنسب متفاوتة:

1- لقد كان استخدام هذه النظم في وظيفة (التوظيف) بشكل أعلى من باقي الوظائف في الوزارات.

2- بينت النتائج أن الوزارات تستخدم نظم المعلومات في عملية التخطيط حيث يوفر المعلومات اللازمة التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات وتقليل من مشاكل التخطيط المتعاقب بدرجة متوسطة (3.15).

3- أما فيما يتعلق بوظيفة التدريب والتطوير فقد أشارت قيمة معدل مجموع المتوسطات التي بلغت (3.12) انه يتم تطبيقها بدرجة متوسطة.

4- بالنسبة لوظيفة المكافآت والحوافز فقد أظهرت النتائج انه يتم تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المكافآت والحوافز بنسبة متوسطة حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.18).

5- لقد بينت نتائج الدراسة أيضا أن الوزارات الأردنية تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية في وظيفة تقييم الأداء بدرجة متوسطة بلغت (2.90).

6- لقد خلصت نتائج الدراسة أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في عملية التخطيط للمسار الوظيفي أيضا بدرجة متوسطة.

4- بينت نتائج الدراسة أن هناك نظم معلومات الموارد البشرية تساعد في تحقيق عملية التكامل على مستوى الوزارة ككل وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرار مما تساعد في تحسين القرارات المتخذة من خلال المعلومات التي تتسم بالدقة إلا انه لا يتم ذلك بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.14).

5- بينت نتائج الدراسة أن الخبرة والتدريب والمؤهل العلمي لها اثر متوسط على كفاءة النظام وفاعليته في الوزارات حيث بلغت قيمة معدل مجموع المتوسطات (3.06).

6- تشير نتائج الدراسة المتعلقة بالمعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الوزارات إن جميع المعوقات التي تم قياسها في الدراسة قد وافق عليها عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وقد كانت أعلى درجة موافقة للمعيق المتعلق بارتفاع تكلفة تحديث النظام وهو عامل مشترك يكون في اغلب الدراسات سواء كانت عينة الدراسة قطاع خاص أو حكومي، كما كانت اقل درجة موافقة للمعوقات المتعلقة بوجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط، والتنسيق،.....) بالإضافة الى وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل العاملين،.....).

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

3.6 التوصيات

توصي الباحثة بالمقترحات التالية على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- ضرورة أن تقوم الوزارات على تبني نظم معلومات الموارد البشرية بشكل أوسع واشمل وتحديث النظام الحالي للاستفادة منه في زيادة كفاءة أداء الموارد البشرية.
- 2- توصي الباحثة بضرورة اهتمام الوزارات بشكل عام والوحدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لديها على وجه الخصوص، بضرورة تكامل النظام المستخدم مع باقي الأقسام في الوزارات بحيث تحقق الكفاءة في أداء وظائف الوزارات في ظل التوجه نحو الحكومة الالكترونية.
- 3- على الوزارات ضرورة دراسة وتحليل المعوقات التي تواجه الأنظمة المستخدمة حالياً في إدارة الموارد البشرية والعمل على تفاديها في المستقبل.
- 4- إعداد برامج تدريبية للعاملين في الوزارات عند تصميم وبناء نظام معلومات الموارد البشرية التي تساعد على فهم النظام وتوظيفه بالشكل الأمثل.
- 5- توصي الباحثة بضرورة سد الفجوة في الدراسات حول تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بحيث يتم البحث بشكل أعمق وأدق في استخدامات تلك النظم وأثرها على مهام الموارد البشرية.

المراجع العربية

1. أبو رحمة، أمل إبراهيم، (2005). نظم معلومات المارد البشرية أثرها على فاعلية أداء شؤون الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية "بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.
2. باشان، أحمد (1997)، أسس التدريب، دار النهضة العربية.
3. بني مرتضى، احمد سليمان.(2003). أثر استخدام أنظمة المعلومات المحوسبة على اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
4. توفلر، الفن، (1992)، تحد السلطة بين العنف والمال والمعرفة (ترجمة ضمني بن شنون ونبيل عثمان) طرابلس: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
5. جرادات، فاطمة، (2004). واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
6. جودة، محفوظ، الزعبي، حسن، المنصور، ياسر (2004)، منظمات الأعمال - المفاهيم والوظائف، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. حبيب الله، مأمون، (2006). واقع النظام المعلوماتي لإدارة القوى البشرية في القطاع الصناعي الأردني: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
8. حجازي، محمد (2005)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

9. حسان، محمد أحمد (2008)، **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.
10. حسن، حسام إبراهيم (2010)، **إدارة الموارد البشرية في القطاع العام**، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
11. حسن، راوية (1999)، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
12. الحسينيه، سليم (2006)، **نظم المعلومات الإدارية**، عمان، الوراق للنشر والتوزيع.
13. الحمداني، رفاة شهاب (2002)، **مهارات الحاسوب**، دار المناهج، عمان.
14. حمود، خضير كاظم، الخرشة، ياسين كاسب (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
15. درويش، زينب عواد مفلح، (2009). **خصائص أنظمة المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر القادة الإداريين والاكاديمين فيها**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك كلية التربية.
16. الدهان، فوزي جعفر علي، (1996). **العلاقة بين وجود نظام معلومات إداري وبين طبيعة أداء العاملين في إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
17. دوغمان، سهام (1997). **نظم معلومات الموارد البشرية: التحليل والتصميم. دراسة حالة**. رسالة ماجستير جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
18. زويلف، مهدي (2001)، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.

19. زويلف، مهدي حسن (1993)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
20. السالم، مؤيد سعيد (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع - عمان - ط الأولى.
21. السالم، مؤيد سعيد، صالح، حرحوش (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
22. السالمي، علاء، الكيلاني، عثمان، البياتي، هلال (2005)، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، عمان.
23. سلطان، إبراهيم (2000)، نظم المعلومات الإدارية: مدخل النظم، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
24. السلمي، علي (1988)، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة.
25. الشرايبي، فؤاد (2008)، نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
26. الشرمان، زياد محمد (2004)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية MIS، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - ط الأولى.
27. الشلبي، هيثم حمود، النسور، مروان محمد (2009)، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان الطبعة الأولى.
28. الصباغ، عماد عبد الوهاب (2004)، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

29. الصباغ، عبد الرحمن، صباح، عماد (1996) **نظم المعلومات الحاسوبية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
30. الصيرفي، محمد (2005)، **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة.
31. الطاهر، نعيم إبراهيم (2009)، **النظم الإدارية (المفهوم والمبادئ الأساسية والأهمية)**، عالم الكتب الحديث - اربد الأردن.
32. عباس، أنس عبد الباسط (2011)، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: عمان الطبعة الأولى.
33. عباس، سهيله محمد (2005)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، عمان.
34. عباس، سهيله محمد، علي، حسين (1999)، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
35. عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2002)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، لا يوجد دار نشر.
36. عبد الرزاق، علاء (1999)، **أتمتة المكاتب**، دار المناهج، عمان
37. عبد الهادي، محمد فتحي، وبوعزة، عبد المجيد صالح (1995)، **المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات**، **المجلة العربية**، (2).
38. عبد الهادي، زين الدين محمد (1995)، **الأنظمة الآلية في المكتبات**، المكتبة الأكاديمية: القاهرة.
39. عبوي، زيد منير (2007)، **إدارة الموارد البشرية**، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

40. عقلان، حمود عبدالله صالح (1997)، إدارة الموارد البشرية مدخل ضمني، صنعاء:

مطابع دار الشوكاني للطباعة والنشر والتوزيع.

41. علي، عصام الدين محمد (2005)، تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدن

العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس الثورة الرقمية على

العمارة والعمران. ص 2

42. غالب، سعد (2003)، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان.

43. الفرخان، أمل، الطراونه، محمد، (1996)، واقع نظم الرقابة والمعلومات في المؤسسات

الإدارية، دراسة تحليلية مقارنة، مجلة العلوم الإدارية، عدد 2، مجلد 23.

44. قاسم، عباس قاسم (1994)، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة

الإدارية، المجلد (43)، ص: 216.

45. القحطاني، محمد بن دليم (2008)، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي

متكامل) الرياض: العكبان للنشر والتوزيع.

46. القضاة، سلمان محمد، (2008). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية وظائف

إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

47. الكيلاني، عثمان، والبياني، هلال، السالمي، علاء (2000)، المدخل إلى نظم المعلومات

الإدارية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

48. ماهر، أحمد (1999)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية.

49. ماهر، أحمد (1998)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، مركز

التتمية الإدارية.

50. ماهر، أحمد (2009)، المستقبل الوظيفي، دليل المنظمات والأفراد في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية- الإسكندرية- الطبعة الأولى.
51. محسن، صباح رحيمة، الخفاجي، محمد حسن، الشهري، أنعام علي (2009)، نظم المعلومات المحوسبه والتطبيقات في قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
52. مخامرة، محسن (1986)، تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
53. المرسي، نبيل محمد (2003)، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
54. المغربي، عبد الحميد (2002)، نظم المعلومات الإدارية، الأسس والمبادئ، المنصورة المكتبة العصرية.
55. ملوخية، أحمد فوزي (2009)، نظم المعلومات الإدارية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية.
56. النجار، فايز جمعه صالح (2005)، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
57. النداوي، عبد العزيز بدر (2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية، عمان: دار ميسرة للنشر والتوزيع.
58. هاشم، زكي محمود (1989): إدارة الموارد البشرية، الكويت ذات السلاسل للطباعة والنشر.

59. الهزايمة، أديب، (2007)، ممارسات أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع البنكي الأردني من وجهة نظر مديري إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
60. الهيتي، خالد (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
61. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
62. الهيتي، خالد عبد الرحيم (2003)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان.
63. ياغي، محمد (2003)، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان مركز احمد ياسين الفني.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University

64. Armstrong, Micheal, (2008). Strategic Human Resource Management a guide to action, kogan page, London, Philadelphia.
65. Boateng. A safo – Adjei Agyenim, (2007). The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in strategic Human Resource Management (SHRM). Master of science theses in Accounting Swedish school of Economics and Business Administration.
66. Bondarouk, T., Ruel, H. (2008). HRM systems for successful information technology implementation: evidence form three case studies, European Management Journal, 26, 153- 165. Journal homepage: www.eiseviir.com/locate/emk.
67. Burack, Elmer and Smith, Robert, (1982). Personal Management' A Human Recourse System Approach (Newxork: Wiley and Sons).
68. Bussler, L., and Davis, E.(2001), Information System: The quiet revolution in human resource management. Journal of computer Information Systems. 42(2)17-20.
69. Byars, Loyd L, Rue, Leslie W, (2004). Human Resource Management. 7th ed. McGraw- Hill companies.
70. Carrell, Michael, Kuzmits, Frank, and Albert Noberl, (1992). Personnel Human Resource Management (New York: Maemillan Publishing Co.

71. Cook, M, (1998). Personnel Selection Adding Value Through People. John Wiley and Sons, New York.

72. Cobridge ,M, and Pilbeam, S, (1998). Employment Resourcing Pittman Pub., London.

73. Denisi, Angelo, and Griffin, Ricky W, (2001), Human Resource Management ,Boston: Houghton Mifflin Co.

74. Denisi A. S, and Griffin, R.W, (2000). Human Resource Management, Houghton Mifflin Company Boston.

75. Deniz A.; Palaci, A. and Santana, J., (2007). Human resource systems as antecedents of hotel industry market orientation: An empirical study in the Canary Islands, Spain, Hospitality Management 26, 854-870.

76. Dessler, Gray (1984), Personal Management (Reston: Publishing Company, Inc).

77. Dessler, Gray (2003). Human Resource Management. Personal Prentice Hall, New Jersey, 9th Edition.

78. Dessler, Gray (2005). Human Resource Management. Personal Prentice Hall, New Jersey, 10th Edition.

79. Dorio, Mark,D (1989). Personnel Management Desk Book (Englwood, Cliffs, N.J:Prentice- Hall Inc).

80. Dulebahn, J, and Marler, J. (2005). E-compensation: The potential to transform practice In.
81. Ferris GR, Rus G. S. Albanese R. and Martocchio J. J., (1990). Personal Human Resource Management, Unionization and Strategy Determinants of Organizational Performance, Human Resource Planning, Vol, 13 No3, PP215-227.
82. Fisher, Cynthia D, Schoenfeldt, Lyle F, and Show, James B, (1999). Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
83. Gara, Steven J. (2002). How an HRIS can Impact HR : Complete Paradigm Shift for the 21st Century , SHRM Website: Publications, White pages handout. www.msu.edu.
84. Gardner, S.; Lepak D. and Bartol, K. (2003). Virtual Hr: The impact of information technology on the human resource professional Journal of Vocational Behavior 63, 159 – 179.
85. Hodgetts, R. M. and Kroeck , K. C. (1992). Personal and Human Resource Management, Harcourt Brace Jovanovick Inc. U.S.A.
86. Hussain, Z.; Wallace, J. and Cornelius, N., (2007). The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals Information and Management 44, 74-89.

87.Ivancevich, John M., (1992). Human Resource Management: Foundations of Personal, Irwin, Homewood, IL.

88.Jakel Thomas H. (2005). Human Resource Management. McGraw-Hill, 9th Edition.

89.Kavangh, Michael J,Gueutal, Hal G, and Tannenbaum, Scott I, (1994), Human Resource Information Systems: Development and Application, South western College Publishing.

90.Lauden, C and Lauden, P. (2000). Management Information Systems .7th edition. Prentice Hall Int, Inc U.S.A.

91.McLeod, Raymond, (1999). Management Information System, A study of Computer –Based Information system, Macmillan Pub. Co. ; Maxwell Macmillan Canada, N.Yo. Toronto.

92.McLeod, Raymond and Schell George (2001). Management Information System, 8th edilion, USA : Printice hall.

93.Mehrabad, S; Brojeny, F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management, Computers and Industrial Engineering 53, 306-312.

94.Mishara, Alok, Akman, Ibrahim. (2010). Information Technology in Human Resource Management public personal Management, Volume 39 No. 3.

95. Obrain, J. (2003). Management Information Systems, Managerial End User Perspective Richard D Irwin Inc. U.S.A.
96. Parker. C. and Case, T. (1993). Management Information System. Strategy And Action, New York MC- HILL-
97. Patel, A. sh, (2003), Human Resource Information Systems: Tools, Fundamentals and Guides (On Line). www.eptraning.com. HRRIS Tools. PDF.
98. Ramlall, Sunil I. (2003). Enhancing The Effectiveness of HR Through the Integration of IT. Journal of Business and Economics Research volume, Number 10 (University of St. Thomas).
99. Robbins. Stephen P. (1982). Personal, The Management of Human Resource, 2nd, New York, Prentice- Hall Inc.
100. Ross, Joel, (1978). Modern Management Information System USA.
101. Schermerhorn, John R, Hunt, James G, and Osborn, Richard N, (1997). Organizational Behavior (New York: John Wiley and Sons).
102. Schuler R, (1995) Human Resource Management , Sterling Publisher Private Limited New Delhi.
103. Schuler, Randall S. (1981). Personal and Human Resource Management . West Publishing. Co.
104. Schusher, Frederick E., (1985). Human Resource Management Concepts Cases and Resisting, Reston, Virginia: Reston Publishing Co.
105. Sharma, A, K., (2000). Analysis, Design and Implementation of Information Systems, Viskas Publishing House Pvt Ltd.

106. Singh, S. R.(2007). Information System Management, Published by S.B. Nangia, Corporation. New Delhi.
107. Stone, D.; stone – Romero, E. and Lukaszewski, K. (2006). Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resources systems Human Resource Management Review 16 229-244.
108. Tansley Carole and Watson Tony, (2000). Strategy Exchange In The Development of HRISs, New Technology, Work and Employment. Vol.15, No.2.
109. Torrington, Derek, Hall,Laura, and Taylor,Stephen,(2005).Human Resource Management, 6th ed. Peareon Education limited.
110. Wagner, F. H., (1991). The Nuts and Botts of Computer- Assisted Job Evaluation, The Review, October, November.
111. Walker, Henry M, (1980). Problems for Computer Solution using BASIC, Winthrop Publishers, Cambridge, Mass.
112. Werther, William B, Davis, Keith, (1996). Human resource and personal management, McGraw- Hill, New York.
113. Zweig, Mark,(1991). Human Resource Management The Complete Guidebook for Design Firms (New York John Wiley and Sons, Inc.

المواقع الالكترونية:

www.pm.gov.jo

ملحق رقم (1)
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

السيدات / السادة : المدراء المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال والمعنونة بـ: واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية "

لذا أرجو التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية ووضوح للمساعدة في إتمام هذا البحث، وأود أن أؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكراً ومقدراً لجهودكم الكريمة سلفاً وتعاونكم الذي سيكون له الأثر الواضح في إنجاح الدراسة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة
سمية أحمد عبيدات

الدكتور المشرف
د. جمال أبو دولة
أستاذ إدارة الموارد البشرية والتدريب

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

(30 سنة أو أقل) (30- أقل من 40 سنة)

(40- أقل من 50 سنة) (50 سنة فأكثر)

3- المؤهل العلمي:

توجيهي فما دون دبلوم بكالوريوس

دكتوراه ماجستير

4- عدد سنوات الخبرة:

(أقل من 10 سنوات) (10- أقل من 20 سنة)

(20- أقل من 30 سنة) (30 سنة فأكثر)

5- المسمى الوظيفي:

6- الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية:

(أقل من 5 سنوات) (5- أقل من 10) (10- أقل من 20)

(20 سنة فأكثر)

مفاهيم توضيحية: نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) هي إجراءات منظمة لجمع

وتخزين وحفظ البيانات ومعالجة واسترجاع وتقييم البيانات المطلوبة من قبل المنظمة حول

الموارد البشرية، ونشاطات الأفراد، وخصائص وحدات المنظمة

الجزء الثاني

يرجى بيان درجة موافقتك على كل من العبارات المبينة أدناه حيث أن (5) تعكس أعلى درجة من الموافقة و (1) تعكس أقل درجة من الموافقة بحيث تتفق إجابتك مع الوضع الحالي لما هو ممارس في الوزارة التي تعمل بها.

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
أ: واقع تطبيقات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في الوزارة :						
1	يوجد نظام معلومات متطور متخصص في إدارة الموارد البشرية.					
2	يوجد خطة شاملة لنظم معلومات الموارد البشرية على مستوى الوزارة.					
3	يتوفر في الوزارة قاعدة بيانات موحدة وشاملة.					
4	يتوفر في الوزارة كادر بشري مؤهل.					
5	تعنى الوزارة بالتدريب المستمر للعاملين.					
6	يوجد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها في إدارة الموارد البشرية.					
7	يتسم استخدام نظام معلومات إدارة الوارد البشرية بالسهولة والمرونة.					

ب: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية	1	2	3	4	5
8	تتوافر التجهيزات والمعدات اللازمة لتشغيل النظام بصورة دقيقة.				
9	توفر البرمجيات المناسبة لتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.				
10	يستخدم الحاسوب في كافة عمليات ومعاملات إدارة الموارد البشرية .				
11	يستخدم نظام معلومات شامل ومتخصص بمهام الموارد البشرية يتوافق مع باقي النظم في الأقسام والإدارات بالوزارة.				
12	يتوفر في الوزارة شبكة اتصال داخلية لإدارة الموارد البشرية مربوطة مع الأقسام الأخرى داخل الوزارة.				
13	يتوفر في الوزارة شبكة اتصال خارجية بين إدارة الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية من أجل التوظيف.				

ج: استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية					
* تخطيط الموارد البشرية					
5	4	3	2	1	
					14 يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بناء على استخدام نظام معلومات واضح.
					15 يساعد النظام على تقليل مشاكل التخطيط المتعاقب في تحديد العدد اللازم من الموارد البشرية.
					16 يساعد النظام على تحديد نقاط القوة والضعف في إدارة الموارد البشرية.
					17 يوفر النظام المعلومات الدقيقة عن الكفاءات المتوفرة في الوزارة.
* التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)					
5	4	3	2	1	
					18 هناك اتصال بين إدارة الموارد البشرية وديوان الخدمة المدنية لبحث عن عناصر جديدة.
					19 يوجد نظام معلومات يوفر معلومات واضحة ودقيقة عن الأفراد المراد نقلهم وترقيتهم لملي الوظائف الشاغرة.
					20 يوفر النظام معلومات للمرشحين في كيفية إكمال إجراءات التعيين.
					21 يساعد النظام المطبق على متابعة الأفراد المعينين حديثاً.
* التدريب والتطوير:					
5	4	3	2	1	
					22 توفر نظام معلوماتي معتمد لمتابعة الموظفين بعد عملية التعيين.
					23 يساعد النظام على تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم إعداد البرامج التدريبية اللازمة.
					24 توفر نظام خاص بالتدريب يمكن من خلاله تقييم نتائج التدريب.
* تقييم الأداء:					
5	4	3	2	1	
					25 يوفر النظام معلومات دقيقة عن طرق وعناصر وأهداف التقييم.
					26 يساعد النظام على متابعة نتائج تقييم الأداء بين الأقسام والإدارات المختلفة في الوزارة.
					27 يوفر النظام السهولة في مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الرئيس المباشر.
					28 يوفر النظام معلومات دقيقة وواضحة عن مستوى أداء الموظف والإجراءات اللازمة لتحسين أدائه.

5	4	3	2	1	* المكافآت والحوافز:
					29 يوفر النظام معلومات دقيقة عن مستوى الرواتب.
					30 يوفر النظام معلومات عن أنواع الحوافز.
					31 يوفر النظام معلومات واضحة لعملية حساب مكافآت نهاية الخدمة .
5	4	3	2	1	* تخطيط المسار الوظيفي:
					32 يوفر النظام معلومات دقيقة وواضحة عن المعايير اللازمة للترقيات خلال المسار الوظيفي والمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات إدارية أعلى.
					33 يساعد النظام في إعداد البرامج التدريبية التي تتوافق مع المسار الوظيفي للموظفين.
					34 يوفر النظام المعلومات عن الوظائف المراد ملؤها ومواصفات الأشخاص الذين سيشغلونها.

5	4	3	2	1	د: دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق التكامل على مستوى الوزارة:
					35 هناك نظام متكامل فيما يخص الخطط الإستراتيجية على مستوى جميع وظائف إدارة الموارد البشرية.
					36 تقدم نظم معلومات الموارد البشرية معلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرار.
					37 يوفر النظام للإدارات المختلفة البيانات المطلوبة في التوقيت المناسب مما يحسن من نوعية القرارات المتخذة.
					38 يوفر النظام الحالي كافة المخرجات التي تتطلبها الإدارات والجهات المستفيدة.
					39 يوفر النظام المعلومات للأقسام والإدارات الأخرى في الوزارة ذات الصلة بطبيعة عمل العنصر البشري الخاص بها.
					40 تتسم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية بالدقة وانخفاض مستوى العمومية والخطأ.

5	4	3	2	1	هـ: العوامل المؤثرة في كفاءة النظام وفاعليته:
					41 تتناسب مؤهلات الموظفين العاملين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية مع احتياجات الوزارة
					42 يتم تدريب الموظفين القائمين على تشغيل النظام الحالي بصفة مستمرة للتغلب على نقص الخبرة التكنولوجية.
					43 يعد نظام المعلومات المستخدم في الوزارة ملائم لاحتياجات تطبيقه وملائمته لمختلف النشاطات.

5	4	3	2	1	و: الصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية:
					44 التطور السريع في نظم معلومات الموارد البشرية.
					45 ارتفاع تكلفة تحديث النظام.
					46 نقص الكوادر البشرية المؤهلة.
					47 ضعف التدريب المخصص في مجال الحاسوب
					48 قلة الدعم المالي اللازم لتطبيق هذا النظام.
					49 وجود مشكلات فنية (بطئ الصيانة، كثرة الأعطال ... الخ)
					50 وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط، التنسيق، ... الخ).
					51 وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل العاملين ... الخ).
					52 عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة الموارد البشرية الحالية لتطبيق التقنية الحديثة.
					53 نقص المهارات الفنية.
					54 في حال وجود معوقات أخرى يرجى ذكرها:

Abstract

The Application of Human Resource Information Systems in Jordanian public Sector From Human Resources Perspectives

BY

Sumaya Ahmad Obiedat

Supervisor:

Dr.: Jamal Abu – Doleh

This study aimed at identifying the the application of human resource information systems in Jordanian public sector from human resources perspectives, identifying the contribution level of applying information system on the functions of human resource management, and the effect of this technology on the functions of human resource function. Also, main obstacles facing the application of human resource information system.

The results of study were based on questionnaire distributed to the sample of the study consisting of the human resource manager in the Jordan ministries. The percentage of respondent were 92%.

The main results of the study were:

- 1- The Jordan ministries apply the human resource information system in performing human resource tasks and functions with different rates. The maximum degree was in employment(recruiting, selection).
- 2-The effect of experience, training and qualification on the effectiveness and the efficiency of the system in the Jordan ministries was moderate.
- 3-After studying the obstacles facing the application of human resource information system in the ministries, it was found that the highest

“Agree Degree” was pertinent to the high cost of the system upgrading.

The study came out with the following recommendation, ministries have apply specialized human resource information system to achieve the aims of which this system recommends, and so to prepare training program for the ministries' employees to help them understand this system and to work with it in an ideal way.

Key words: human resource information system, human resource functions, information system, public sector.

© Arabic Digital Library - Yarmouk University