



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

علاقة إستخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء  
"دراسة على المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين"

جهاد فوزي عبد القادر عوضات مقيطي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1437هـ / 2015م

علاقة إستخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء

"دراسة على المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين"

إعداد:

جهاد فوزي عبد القادر عوضات مقيطي

بكالوريوس علم الحاسوب - جامعة القدس

المشرف: د. أيمن محمد سليم جمل

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية

المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - المعهد العالي

للتنمية المستدامة - جامعة القدس

1437هـ / 2015 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة

### إجازة الرسالة

علاقة استخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء  
"دراسة على المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين"

إعداد: جهاد فوزي عبد القادر عوضات مقيطي

الرقم الجامعي: 21111898

إشراف: د. أيمن محمد سليم جمل

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2015/10/27 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: د. أيمن الجمل.

2- ممتحناً داخلياً : د. رشيد الجيوسي.

3- ممتحناً خارجياً: د. محمد الجعبري.

القدس - فلسطين

1437هـ / 2015م

## الإهداء

إلى من غرس في قلبي حب العلم والتعلم والدي العزيز والمساند الأول .....

إلى ينبوع الحب والحنان الا محدود والدتي الحبيبة ....

الى رفاق الطفولة والشباب في البيت العائلي إخواني وأخواتي الأعزاء ....

إلى سندي وقرّة عيني ورفيقة دربي زوجتي .....

إلى زينة الحياة الدنيا أبنائي إسلام ومنة الله ومحمد.....

إلى كل من ساهم في انجاح هذا العمل.....

أهديكم عملي المتواضع وقلبي ينشد ويقول ...

دمتم لي ....

جهاد فوزي عبد القادر عوضات مقيطي

## إقرار:

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة لأبحاثي الخاصة، بإستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر .

التوقيع .....

جهاد فوزي عبد القادر عوضات مقيطي

التاريخ.....

## الشكر والعرفان

الحمد لله أقصى مَبْلَغِ الحَمْدِ ... والشُّكْرُ لله مِنْ قَبْلِ وَمِنْ بَعْدِ

الشكر طريق سهل للنجاح والشكر طريق سهل للإبداع.....

للشكر تأثير مذهل في حياة معظم المبدعين، فالامتتان والشكر للآخرين هو أسهل الطرق للنجاح، ينظر العلماء إلى الشكر على أنه أسهل طريق للوصول إلى ما تطمح إليه، فأنت بالشكر تستطيع جذب الآخرين إليك، وكسب ثقتهم، وإيصال رسالة لعقلهم الباطن؛ تؤكد لهم تقديرك، ومودتك، وإخلاصك، وبالتالي تستطيع استثمار من حولك وتحفيزهم للتعامل معك، وبالتالي كسب المزيد من العلاقات الناجحة، وإنجاز العمل بسرعة وإتقان.

وتتويجاً لتأثير الشكر يقول النبي الأعظم صلى الله عليه وسلم: ( لا يشكر الله من لا يشكر الناس).  
الشكر كل الشكر والتقدير لأستاذي القدير الدكتور أيمن الجمل لتكرمه، وقبول الإشراف على رسالتي، و صبره واحتماله لي طيلة فترة البحث، وبذله كل الجهد، والعطاء، والنصح، والتوجيه؛ فكان خير سند وعون لي، متواضعاً وحكيماً في إهداء النصح والإرشاد، فدمتم ذخراً ومناراً للعلم.

كما أشكر إدارة المعهد العالي للتنمية المستدامة، هذا الصرح العلمي العظيم؛ على دعمه و رعايته المتميزة للطالب، والباحث، وما زرعه في نفوسنا من حب العلم، والتعلم. وأخص بالذكر مدير المعهد أستاذي القدير والخبير الإقتصادي الدكتور عزمي الأطرش ومشرفي الأكاديمي، أستاذي المتميز الدكتور عبد الوهاب الصباغ.

ولن انسى شكر من أفاض حب العلم في نفوسنا؛ فأبدعت عقول الكثيرين بفضلهم وهم أساتذتي في المسيرة التعليمية واذكرهم لفضلهم كل من الدكتور فايز فريجات، الدكتور زياد قنام، الدكتور عبدالرحمن التميمي، والدكتور يوسف أبوفاة، فشكرا لكم على جهودكم المثمرة.

والشكر جزيل الشكر والعرفان إلى المؤسسات الفلسطينية العريقة مكان البحث ممثلة بالسادة رؤساء ومديري وموظفي هذه المؤسسات الذين ساهموا في إنجاز وإنجاح هذا العمل المتواضع.  
والشكر موصولاً لكافة الأخوة والأخوات الزملاء الذين قضيت معهم فترة الدراسة والتي كانت مسيرة عطرة رافقتها الأخوة والإحترام.

وأخيراً أشكر كل من ساهم ووقف الى جانبي لإنجاح وإخراج هذا العمل المتواضع حيز الوجود....

مع فائق الشكر والتقدير والإحترام،

جهاد فوزي عوضات مقيطي

## المصطلحات والمفاهيم:

نظم معلومات: مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها وتخزينها وبحثها وتوزيعها، بغرض دعم صناعة القرارات، والتنسيق وتأمين السيطرة على المنفعة، فضلاً عن تحليل المشكلات، وتأمين المنظور المطلوب للموضوعات المعقدة. (القنديلجي، الجنابي، 2005)

### تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات : تلك التكنولوجيا المتولدة نتيجة التقارب أو التلاحم التكنولوجي بين تكنولوجيا معالجة المعلومات (المعلوماتية) وتكنولوجيا الاتصال (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات.... إلخ) بهدف جمع، تخزين، معالجة، وبحث المعلومات سواءً كانت صوتية، رمزية، شكلية، رسومية، نصية أو صوتية. (العتيبي، 2010)

الإدارة الإلكترونية: تحويل كافة العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة. (نجم، 2004)

الأيزو ( ISO ) : فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس **International Standardization Organization** وهي اتحاد عالمي مقره مدينة جنيف بسويسرا. (ISO, 2015)

## الإختصارات:

الرقم	الإختصار	المعنى بالانجليزي	المعنى بالعربي
1	HR	Human Resources	الموارد البشرية
2	HRM	Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية
3	HRMS	Human Resources Management System	أنظمة إدارة الموارد البشرية
4	E-HRM	Electronic Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية إلكترونياً
5	HRIS	Human resource information system	أنظمة معلومات الموارد البشرية
6	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
7	ICT	Information and communications technology	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
8	IT	information technology	تكنولوجيا المعلومات
9	MIS	Management Information Systems	نظم إدارة المعلومات
10	ES	Expert systems	الأنظمة الخبيرة
11	PHRM	Payroll Human Resources Management	إدارة رواتب الموارد البشرية
12	SDLC	Systems Development Life Cycle	دورة حياة تطوير البرمجيات
13	ODBC	Open Database Connectivity	قاعدة بيانات مفتوحة الاتصال

## المخلص

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة استخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء. وتبحث الدراسة الإجابة عن واقع تأثير الأنظمة الإلكترونية على تطوير أداء دائرة الموارد البشرية وركزت على معرفة علاقة تلك الأنظمة على تطوير وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وعمليات تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسات، وما هي المعايير المتبعة في المؤسسات الفلسطينية لبناء نظم إلكترونية خاصة بدوائر الموارد البشرية وما هي التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق النظم الإلكترونية والإقتراحات لتخطيها. وقد أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الدراسة الرئيسية الا وهي الإستبانة بالإضافة الى المقابلات والمقارنة التي أجريت مع بعض المؤسسات. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء عمليات التحليل الإحصائي التي تم استخدامها في الدراسة للوصول الى الإجابات الموضوعية والمناسبة عن أسئلة الدراسة. واشتمل مجتمع الدراسة على دوائر الموارد البشرية داخل مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، اما العينة فهي عينة عشوائية بسيطة تكونت من مختلف المستويات الإدارية في دائرة الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها: مساهمة النظم الإلكترونية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط للموارد البشرية، بالإضافة لتعزيز النظم الإلكترونية لنظام الإدارة التشاركية التكاملية في عمل المؤسسة ودائرة الموارد البشرية، كما أن استخدام النظم الإلكترونية يساهم في تحسين وتطوير نتائج عمليات التخطيط في دوائر الموارد البشرية وأكدت على أن عملية التخطيط لدوائر الموارد البشرية تحتاج الى الدمج ما بين الأنظمة الإلكترونية والطرق التقليدية عند القيام بعمليات التخطيط، وأيضاً تساعد المعلومات التي توفرها النظم الإلكترونية في تحديد احتياجات المؤسسات من الكوادر البشرية والخبراء من مختلف الإختصاصات، وفي جانب الأداء فإن استخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية في عمليات تقييم الأداء يساهم في توفير قاعدة بيانات حول أداء الموظفين ومهاراتهم. و في توجيه المؤسسات نحو معالجة مشاكل الضعف وجوانب القصور في أداء الموظفين لتحسين ادائهم وتطوير كفاءتهم ويعمل على تعزيز الثقة والموضوعية بنتائج التقييم وأيضاً يساهم بسرعة إنجاز عمليات التقييم ودقتها العالية كما تبين أنه يتم استخدام اساليب إلكترونية متعددة داخل وحدة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية مثل عملية جمع البيانات والمعلومات و عملية التحليل الكمي للمعلومات الخاصة بالموظفين والمؤسسة والرسم البياني لنوعية المعلومات لتسهيل عمليه فهم الارقام من خلال التمثيل الخطي أو البياني للمعلومات و ربط البيانات بالدوائر الإدارية المختلفة لتشكيل عنصر التكاملية للقيام بعملية التخطيط على أسس ومعايير صحيحة وعملية التعيين

للموظفين الجدد من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين وتحديد الدوائر التي تحتاج اليهم من خلال نظام التقارير، أيضاً تبين أن المؤسسات الفلسطينية تستخدم النظم الإلكترونية في تقييم الأداء بشكل جزئي، ومن النتائج المهمة إن توفر التكنولوجيا، لا يشكل عائقاً تقنياً في المؤسسات الفلسطينية فحسب، بل ضعف توفر الإمكانيات المادية ( الموازانات ) في المؤسسات يعتبر أحد أهم العوائق الرئيسية لتطوير استخدام التكنولوجيا وتوفيرها بشكل فاعل، وأخيراً، وبخصوص المعايير الدولية في بناء النظم الإلكترونية فالمؤسسات الفلسطينية تطبق بعض المعايير الخاصة بعملية التخطيط وتقييم الأداء.

وفي ظل النتائج التي تم التوصل إليها فقد اوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: اعتماد استخدام النظم الإلكترونية في إجراءات عملية التخطيط للموارد البشرية لما لها الأثر في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالدائرة، والتركيز على استخدام النظم الإلكترونية لتعزيز نظام الإدارة التشاركية التكاملية بشكل أوسع في عمل المؤسسة ودائرة الموارد البشرية كما أوصت بالدمج ما بين الانظمة الإلكترونية والطرق التقليدية عند القيام بعملية التخطيط وتقييم الأداء لدوائر الموارد البشرية مع الاعتماد على التكنولوجيا بشكل أوسع، وتطبيق نظم تقييم الأداء الإلكترونية في الأعمال المؤسسية لما لها من فاعلية في قياس الأداء وفي تحديد إحتياجات المؤسسة نحو تطوير الكادر البشري بما يخدم أهداف المؤسسة وأوصت الدراسة بضرورة تعدد أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين والطاقت البشرية مع التركيز على استخدام النظم الإلكترونية (المتعددة) لتسهيل عملية اتخاذ القرارات ومعالجة الإشكاليات، وتجاوز الأزمات الإدارية في ظل خصوصية الوضع الفلسطيني، وأوصت أيضاً بإعتماد النظم الإلكترونية بشكل فاعل في التنبؤ المستقبلي لإحتياجات المؤسسة البشرية وغير البشرية وما تحتاجه من أدوات ووسائل لتحقيقه مستقبلاً، وبشكل صحيح، وأخيراً أوصي بضرورة توفير الموازانات في المؤسسات الخاصة بتطوير استخدام التكنولوجيا وتطوير الكادر البشري لإستخدامها بشكل فاعل.

# **" Relationship between the use of electronic systems in the planning of human resources and performance assessment"**

**(study on major service institutions in Palestine)**

**Prepared by: Jehad Fawzi Abdel-Qader Awadat Moqati**

**Supervised by: Dr. Ayman Mohammed Saleem Jamal**

## **Abstract**

The study aimed to identify the relationship of using of electronic systems in the human resources planning and performance appraisal. The study investigates an answer to the reality of the relationship of electronic systems to improve the performance of human resources department. It has focused on knowing the impact of these systems on the development of the two functions of human resources planning and operations of staff performance within organizations, the followed criteria in the Palestinian institutions and standards for the construction of electronic systems related to human resources departments, the challenges facing organizations when applying electronic systems and suggestions to overcome them. The study adopted the descriptive analytical method using the main study tool which is the questionnaire in addition to interviews and comparisons conducted with some institutions. The statistical analysis software (SPSS) was used in the study to reach the objectives and find the appropriate answers for the questions of the study. The study population consisted of human resources departments within the Palestinian private sector. The sample is random simple and consisted of various administrative levels in human resources department.

The study concluded several outcomes the most prominent of which are: contribution of electronic systems to speed up taking management decisions related to planning of human resources, promoting electronic systems for integrative participatory management in the work of the Institution and Human Resources Department. Using electronic systems contributes to the improvement and development of the results of the planning processes in human resources departments. It confirmed that the process of planning human resources departments needs mergering between electronic systems and traditional methods when conducting planning. Moreover, information provided by electronic systems help in identifying the needs of the institutions of human resources and experts from various disciplines. In addition to that, the use of technology and electronic systems in the process of evaluation processes contributes to the provision of a database about staff, skills and guide their institutions towards treating weakness problems and failure aspects in the performance of staff to improve their efficiencies. It also reinforces strengthens confidence and objectivity in the results of the evaluation. It also contributes to quickly accomplish evaluations in high accuracy. It was also shown that the use of multiple electronic methods within the unit of human resources in the Palestinian institutions, such as the process of collecting data, information and process of quantitative analysis of information on the staff,

organization and chart for the quality of information facilitates understanding of the figures through a linear representation or chart information and links the data to various administrative departments to form a complementary element to carry out the planning process according to correct principles and criteria, and the recruitment process for new employees by identifying the needs of the institution for staff, and identifying departments that need them through the reporting system. It also shows that the Palestinian institutions are using electronic systems in the performance evaluation partially, The important results showed that technology availability does not constitute a technical obstacle for the Palestinian institutions, but the weakness of the potential availability of material (budgets) in institutions is one of the main obstacles to the development and use of technology and providing it effectively. Finally, in terms of international standards for building electronic systems, Palestinian institutions apply some criteria related to the process of planning and performance evaluation criteria.

In the light of the results that have been reached, the study recommended a series of recommendations including: the adoption of using electronic systems in human resource planning process procedures due to their impact in accelerating management decisions for the department, and focusing on the use of electronic systems to promote integrative participatory management system more broadly in the work of institutions and the Human Resources Department. It also recommended to merge electronic systems and traditional ways upon conducting planning process and evaluating the performance of the human resources departments by relying on technology more broadly, application of electronic performance evaluation system in institutional business because of its effectiveness in measuring performance and in determining the needs of the institution to develop Human staff to serve the goals of the institution. Moreover; the study recommended the multiplicity of data and information collection methods about personnel and human staff with an emphasis on the use of electronic systems (multiplicity) to facilitate decision-making, address problems and overcome the management crises in the light of the specificity of the Palestinian situation. It also recommended the adoption of electronic systems effectively to predict future needs for human, non-human institutions, and the needed tools and the means to achieve it properly in the future . Finally, I recommend the need to provide budgets in private institutions to develop the use of technology and human cadre to be used effectively.

الفصل الأول  
(الإطار العام للدراسة)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1. المقدمة

لقد ترك الإنفجار المعرفي والتقني والتكنولوجي الذي يشهده عالمنا المعاصر في القرن الحادي والعشرين، وما رافقه من متغيرات ونمو متسارع في مختلف مجالات الحياة أثاراً كبيرة وواضحة، لا سيما في إدارة الموارد البشرية، وأساليب إنجاز المهام.

ونظراً لإزدياد أهمية استخدام النظم الإلكترونية كنظم معلومات خاصة بالمؤسسات والشركات ككل، فقد ترغب المنشأة في التحول من نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية اليدوي إلى النظام الآلي بالاستخدام الحاسبات الإلكترونية، نظراً إلى حاجتها إليه نتيجة إلى تضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عمل العاملين بها بحيث يصبح التعامل مع حركة العمالة يتطلب وقتاً ومجهوداً أكثر، وأيضاً لحدوث كثير من المشاكل والأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي ، وعادة ما يحقق استخدام النظام الآلي في الموارد البشرية بعض المزايا، من أهمها، تقليل واختصار الوقت ، تقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار واستخدام المعلومات و القضاء على الأحجام المتراكمة من المعلومات والمحفوظة في سجلات طوال سنوات عمل المنشأة.(عباس، 2006)

وتبرز أهمية النظم الإلكترونية في وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال زيادة الكفاءة والفعالية في تحليل البيانات ومعالجتها والحصول على معلومات (مخرجات) أثناء القيام بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يقوم بتحقيق النتائج المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة، وهذا إذا أُستخدمت النظم من طرف يحسن استخدامه وتعديله حسب متطلبات المؤسسات والشركات والتغيرات المحيطة، خصوصاً في ظل التحديات التي تواجه نظم إدارة الموارد البشرية، ومن جهة إنه على متخذي القرارات في المنظمة مواكبة تغيرات تكنولوجيا المعلومات للمحافظة على منظماتهم والسعي إلى تحقيق درجة عالية من التنافسية في الأسواق.

كما أنه أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره "ميزة تنافسية كبرى" فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال مفهوم إدارة المعرفة، ومفاهيم الجودة والتميز في الأداء، والعولمة. (زايد، 2003)

وفي زمن العولمة، هذا الزمن الذي يطلق عليه عصر الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات تحول العالم الى قرية صغيرة بفضل التكنولوجيا، وأصبحت تدار العمليات الإدارية عن بعد وذلك من خلال الإستفادة من الشبكة العنكبوتية والشبكات الحاسوبية الداخلية، مما عزز سبل الإستفادة من التكنولوجيا بشكل فاعل في العمليات الإدارية في المنشآت المختلفة وسهل عملية الإتصال مع العالم الخارجي لتعزيز علاقات العمل وتبادل الخبرات بهدف تحسين أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها وإستثمار طاقاتها كوادرها بشكل فاعل.

كما أنه تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها ، ومن هذه التغيرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموجرافية للقوى العاملة. وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات ، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. (حامد، 2006)

ومما لا شك فيه أن هناك تحديات كثيرة تواجه إدارة الموارد البشرية مع التطور التكنولوجي الهائل الموجود حالياً في العالم والتوجه القوي نحو إستخدام هذه التكنولوجيا وتوظيفها في إدارة الأنشطة البشرية بشكل عام، وتزداد حجم هذه التحديات بتطور نوعية التكنولوجيا وتطور النظم المستخدمة عالمياً. لا سيما بعد ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية إلكترونياً - Electronic Human Resources Management (E-

(HRM)، والتي تظهر في استخدام النظم الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، ووفقاً لهذه التحولات المعاصرة وتعدد الأساليب والوسائل التكنولوجية والتقنية، فقد بات من الضروري إجراء دراسة علمية لدوائر الموارد البشرية بشكل دقيق بهدف معرفة الإحتياجات الحقيقية والأثر الذي يحدثه تطبيق النظم الإلكترونية في العمليات الإدارية داخل هذه المنشآت بالإضافة لمعرفة جوانب الضعف والقوة في هذه النظم لرسم رؤى مستقبلية لعمل هذه الدوائر وتطوير أدائها بشكل أكثر فاعلية.

## 2.1. مشكلة الدراسة

لعل التقدم العلمي والتكنولوجي على إمتداد العشرين عاماً الأخيرة أظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة تفعيل استخدام النظم الإلكترونية بشكل فاعل في القطاعات المختلفة للوصول إلى مؤسسات متميزة من حيث الأداء وفي تحقيق الأهداف. فكان لابد من إستكشاف دور وعلاقة النظم الإلكترونية في تحقيق الفعالية العالية لدائرة الموارد البشرية في كافة المستويات التنظيمية وخاصة عمليتي التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء. بالإضافة للرؤية العلمية الحديثة لدور الموارد البشرية بإستخدام أحدث تطبيقات الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

ولقد تناولت كثير من الدراسات العلمية مثل دراسة أبو أمونة، (2009) بعنوان واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية، كذلك دراسة عمار، (2009) بعنوان مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل الاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين وأيضاً دراسة التميّاط، (2007) بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، حيث توصلت هذه الدراسات بالمجمل الى مدى حتمية استخدام النظم الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية ومنهجية تطبيق نظم المعلومات في مجال الموارد البشرية وخلصت إلى الدور الكبير لهذه النظم الإلكترونية في فاعلية وتحسين مكانة دائرة الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن هنا لمعت فكرة الدراسة الحالية كونها تعالج موضوعاً مهماً في عمليات بناء المؤسسات وتحقيق التنمية، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في السؤال التالي:

ما هي علاقة استخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء؟

### 1.3. أسباب إختيار مشكلة الدراسة

ان السبب الرئيس لإختيار مشكلة الدراسة هو أن مجتمع الدارسة يتكون من المؤسسات الفلسطينية الكبرى وهذه المؤسسات ولكبر حجمها فهي بحاجة الى استخدام النظم الإلكترونية في عملية التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء للموظفين، ولو كان مجتمع الدراسة هو من المؤسسات الصغيرة لما كان هنالك حاجة ويمكن الإكتفاء بالطرق التقليدية.

ومن الممكن ان نضع سببان فرعيان لاختيار مشكلة الدراسة وهما:

- أ- السبب العلمي: أصبحت التكنولوجيا عنصراً مهماً لا يمكن الإستغناء عنها في كافة الإدارات داخل المؤسسات لا سيما داخل دائرة الموارد البشرية.
- ب-السبب التطبيقي: الكشف الحقيقي عن علاقة النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء بشكل إيجابي أو العكس.

### 1.4. أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من الجوانب التالية:

- أ- إن دائرة الموارد البشرية ذو أهمية عالية يعتمد عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- ب-إن تطوير دائرة الموارد البشرية وتحسين أدائها يحقق دفعة نوعية للمؤسسة بكامل أقسامها.
- ت-إن قياس علاقة استخدام النظم الإلكترونية في عمليتي التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء يساهم بشكل أو بآخر في زيادة التركيز على هذه النظم من الجوانب الإيجابية وزيادة فاعليتها وإستخدامها.
- ث-إن عملية الإستخدام الأمثل للنظم الإلكترونية والمناسبة في دائرة الموارد البشرية يحقق هدف تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية وتنمية قدراته في المؤسسة.
- ج-إن الكثير من العمليات الإدارية في دوائر الموارد البشرية تستغرق وقتاً طويلاً لإنجازها إذا ما طبقت بالطرق التقليدية، ويحتاج لعدد كبير من الموظفين لإنجازها وعلى العكس تماماً بالطرق التكنولوجية الحديثة المعتمدة على النظم الإلكترونية المتطورة.

## 1.5. أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال دراسته الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تشكل في مضمونها علاقة النظم الإلكترونية في العمليات الإدارية داخل دوائر الموارد البشرية وتتمثل هذه الأهداف بما يلي:

- أ- التعرف على الأساليب الإلكترونية المستخدمة في عملية التخطيط للموارد البشرية.
- ب- التعرف على الأساليب الإلكترونية المستخدمة في عملية تقييم الأداء للموظفين.
- ت- التعرف على المعايير المعتمدة في بناء النظم الإلكترونية اللازمة لعمليات التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء للموظفين.
- ث- التعرف على علاقة تطبيق النظم الإلكترونية في تطوير وظيفة التخطيط للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- ج- التعرف على علاقة تطبيق النظم الإلكترونية في تطوير وظيفة تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة.
- ح- الخروج بالتوصيات المناسبة لتصحيح مسار وآلية استخدام النظم الإلكترونية في تطوير وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات.

## 1.6. أسئلة الدراسة

- سيحاول الباحث من خلال دراسته الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:
- أ- ما هي الأساليب الإلكترونية التي يمكن إستخدامها في عملية تخطيط الموارد البشرية؟
  - ب- ما هي الأساليب الإلكترونية التي يمكن إستخدامها في عملية تقييم الأداء للموظفين ؟
  - ت- ما هي المعايير المعتمدة في بناء النظم الإدارية الإلكترونية اللازمة لعمليات التخطيط وتقييم الأداء؟
  - ث- ما هي علاقة استخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
  - ج- ما هي علاقة استخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

## 1.7. حدود الدراسة

حدود مكانية : دوائر الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين.  
حدود بشرية: مديري وموظفي دوائر الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية.  
حدود زمانية: تم تنفيذ الدراسة ما بين شهر أيلول 2013م حتى شهر نيسان 2015م.

## 1.8. مصطلحات الدراسة

### - النظام

النظام هو مجموعة من وحدات أو عناصر أو عمليات مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض. (السالم، صالح، 2006)

ومن بين المرادفات المستخدمة لمصطلح النظم: "منظومة" وجمعها منظومات، ومنظوميات، أو نسق وغيره. (الحسنية، 2006)

كما يعد مصطلح النظام من المصطلحات الشائعة الإستخدام في مختلف المجالات الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، وهو مصطلح منبثق أساساً من كلمة (Systema) اليونانية، والتي تعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، حيث اكتسبت هذه الكلمة بمرور الزمن معاني جديدة ودلالات مختلفة. (الطائي، 1987)

### التعريف الإجرائي:

والنظام المراد حسب ما أورده السالم وصالح هو مجموعة مترابطة من إجراءات العمل تستخدم داخل أحد الوحدات المؤسسية، لتعمل معاً من أجل تحقيق هدف.

## - النظم الإلكترونية

تعريف أول وهو ذلك الكيان ذو العناصر المترابطة الذي يستقبل مدخلات معينة من البيئة حيث يعالجها إلكترونياً من أجل إنتاج مخرجات يقدمها لتلك البيئة. (غازي، 2009)

تعريف ثانٍ وهو عبارة عن برامج حاسوبية تعد من قبل مصممي ومبرمجي قواعد البيانات ويتعامل المستخدم أو الموظف مع النظام من خلال شاشات مختلفة دون أن يتحمل عبء معرفة كيف تم تصميم أو برمجة هذا النظام. (غازي، 2009)

## - إدارة الموارد البشرية

مجموعة القواعد والإجراءات التي تطبقها المؤسسة، فهي التي تشرف على مجموعة الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري في المنظمة، حيث تقوم بتخطيط القوى العاملة، و تشرف على عمليات التوظيف، الإختبار، الإستقطاب، التدريب، وتحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال كما تقوم بالبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة من أجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والوصول إلى النجاح والإنتاج المطلوب من جهة الأفراد و المؤسسة. (سيد، 2012)

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية حيث اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومنفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

### وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة، وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والإنصراف والإجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالإهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح

المنشأة وقد إنعكس ذلك على الدور الذي يؤديه مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة . (عبد الباقي، 1999)

### وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق، والإنتاج، والمالية، وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك إتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب وإستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة. (عبد الباقي، 1999)

**الفصل الثاني**  
**(الإطار النظري والدراسات السابقة)**

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2 . 1 . المقدمة

من خلال التطور التدريجي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل، وهو الموارد البشرية، فلا بد لنا أن نقوم بتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات عن الإدارة الإلكترونية و نظم المعلومات بشكل عام ومن ثم مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ووظائفها وعلاقة النظم الإلكترونية بإدارة الموارد البشرية.

#### 2 . 2 . مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وتعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات وإن كان فيما مضى أكثرها انتشاراً تسمية "إدارة الأفراد".

و تعرف إدارة الأفراد بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية في المنظمة. أو أنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم في المنظمة، الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين وإلى تحقيق العدالة فيما بينهم. (أبو شيخة، 2010)

أما مفهوم إدارة الموارد البشرية فتعرف بأنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة (الموظفين) والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها. (صالح، 2004)

ويمكن إختصار تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية". (حامد، 2006)

## 2 . 3. أهمية دوائر الموارد البشرية في المؤسسات

أن لدائرة الموارد البشرية في المؤسسة دوراً بالغ الأهمية وخصوصاً في عصر المعرفة وأسلوب الإدارة الحديثة المتبع في أغلب المؤسسات في وقتنا الحاضر.

تقوم المؤسسات بإنشاء إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وتسيير حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وتدريبهم، وبنعكس ذلك إيجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم، مما يؤدي في النهاية الى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة ذاتها. (صالح، 2004)

## 2 . 4. أهداف إدارة الموارد البشرية

يرى كشواي (2006) انه سوف تنتوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وعلى ذلك، فإنه سوف يتم على سبيل المثال، النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية، على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة الأشخاص، مثل إعداد عقود العمل، والإحتفاظ بملفات الموظفين، وما إلى ذلك.

وعلى الجانب الآخر تماماً من ذلك، فإنه سوف يتم النظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، ولذا فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تعد كثيرة ومتنوعة.

- و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي (حامد، 2006):
1. تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة ، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.
  2. العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري ، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم فى أداء العمل ، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.
  3. زيادة درجة الولاء والانتماء ، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية ، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.
  4. وضع نظام موضوعى لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذى حق حقه سواء فى الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

كما ويرى كشواي (2006) أن أهداف إدارة الموارد البشرية سوف تشمل فى أوقات مختلفة على بعض إن لم يكن كل الأهداف التالية:

1. توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوى عاملة على مستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان إلزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.
2. التنفيذ والحفاظ على إستمرارية إستخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
3. المساعدة فى تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
4. توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين فى تحقيق أهدافهم.

5. التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
6. توفير قناة إتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة.
7. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية (مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن المؤسسة كالصدق والعدل والجودة والشمولية) في إدارة الموارد البشرية.
8. التوفيق بين قدرات الفرد والوظيفة المناسبة أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ويتم ذلك من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية (الإختيار، التدريب، تقييم الأداء، النقل، الترقية، الأجور، الحوافز).

## 2 . 5 . الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

لقد تعددت وظائف الموارد البشرية وأصبحت كثيرة ولكن مع هذا التوسع في وظائف إدارة الموارد البشرية والذي اعتمد على حجم المنظمة هنالك وظائف رئيسية اشتركت بها معظم المؤسسات على إختلاف حجمها ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التالي:

### أ- تحليل العمل:

تحليل الوظائف هي عملية نظامية تستهدف جمع المعلومات عن الوظائف، وتمر عملية تحليل الوظيفة بعدة مراحل، المرحلة الأولى هي تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة، ويمكن جمع البيانات المرتبطة بعملية تحليل الوظائف من عدة مصادر. غير أن الإتجاه الحديث في هذا المجال يعتمد بصفة أساسية على تحديد المنتجات والخدمات التي تهدف المنظمة إلى تزويد المستهلك بها. إن تحديد قائمة المنتجات والخدمات التنظيمية تعتبر نقطة البداية المنطقية لبقية مراحل تحليل الوظائف، من خلال تلك القائمة يمكن تحديد الأنشطة الواجب القيام بها حتى يمكن تقديم تلك المنتجات أو الخدمات، وغالباً ما تعكس قائمة منتجات أو خدمات المنظمة الخطط الإستراتيجية للمنظمة.

وعند الإنتهاء من تحديد قائمة المنتجات والخدمات يمكن البدء في تحديد الأهمية النسبية للمهام الوظيفية المختلفة ومدى تكرارها، وتعتبر عملية تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة الوظيفية ضرورية

للغاية، حيث إن معظم المنظمات تركز حالياً على أداء الأنشطة الضرورية وذلك بغرض رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

أما المرحلة الثانية فهي تحديد المعارف والقدرات والمهارات والخصائص الوظيفية الأخرى، ويقصد بالمعارف حصيلة المعلومات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأداء الوظيفي.

أذاً تحليل وتوصيف الوظائف بهدف تحديد الواجبات، والمسئوليات، والمتطلبات من المهارات، والقدرات، والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شروط شغل الوظيفة. (القحطاني، 2008)

#### ب- تخطيط الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية، وتعظيم الاستفادة من الفرص وتقليل مخاطر المهددات البيئية، كذلك فقد دفعت هذه المتغيرات العديد من المنظمات إلى تقليص حجم العمالة وتطبيق ما يعرف بسياسات التقلص التنظيمي، رغبة منها في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح. ومن هذا المنطلق فإن المنظمات يجب أن تتوافر لديها المعلومات المناسبة عن سوق العمل، والطلب، والعرض على الموارد البشرية، كذلك يجب على المنظمة أن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية وذلك بالتخطيط الجيد والقائم على المعلومات الكافية. (نور الدين، صالح، 2013)

وتتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية أو ما يعرف بالتسيير التقديري للموارد البشرية، التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من خلال تقدير الطلب والعرض من العمالة، وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المنظمة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة والمعروض منها، وبمعنى آخر فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تهدف إلى تحديد كمية ونوعية العمالة البشرية التي يجب أن تتضمن إلى المنظمة أو أن تخرج منها. (زايد، 2003)

## ت- الإختيار والتعيين:

الإختيار والتعيين عملية تنظيمية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل, يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية الراجعة المرتدة تشتمل على أسس وقواعد علمية، وتسعى إلى إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف ممن جرى إستقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية والعدالة، والمساواة بين المتقدمين، حيث يتم الإنتقاء في ضوء مواصفات وشروط محددة بشكل مسبق مطلوب توفرها في من يتم انتقائه. ويجري تحديد هذه المواصفات التي تدعى بمعايير الإختيار، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف. وعملية الإختيار والتعيين ما هي في الحقيقة إلا عبارة عن تنبؤ مستقبلي يتعلق بتحديد مدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف من حيث أدائهم وسلوكهم بأن واحد في وظائف متعددة (وليس في وظيفة واحدة)، التي من المحتمل أن يشغلها في المنظمة حاضراً أو مستقبلاً، وذلك لتحقيق فاعلية الأداء التنظيمي و إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ورسالتها التي تطمح في الوصول اليها في المستقبل البعيد. (عقيلي، 2005)

## ث- تصميم هيكل الأجور:

يعتبر موضوع إعداد هيكل الأجور من الموضوعات الحيوية في مجال الموارد البشرية حيث يظهر من خلال تطبيقه المنظمات المتقدمة في مجال الموارد البشرية.

فالمنظمات المتطورة تعتمد على نظام هيكل الأجور عند وضع استراتيجيتها السنوية لكي تستطيع التخطيط على المدى البعيد للموظفين ، وأيضاً التخطيط في إستقطاب العمالة المطلوبة ومعرفة مرتباتهم بطريقة سهلة لوضعها في الميزانية السنوية للمنظمة، وبالتالي حساب العائد من توظيفهم في المستقبل.

ينصب دور الموارد البشرية في عمليات تصميم هيكل الأجور، وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في المنظمات الأخرى وسوق العمل، أما المديرون فيقومون بإقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد، واقتراح زيادات الأجور والبدالات والعلاوات قبل إقرارها من الموارد البشرية، كما أنهم يقومون بتقديم معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقييم الوظائف. (محمود، 2012)

## ج- الحوافز:

في سبيلها لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة من مواردها البشرية، تستخدم المنظمة أنواع عديدة من الحوافز، وبصفة عامة يمكن تقسيم الأنواع المختلفة من الحوافز إلى نوعين أساسيين هما:

الحوافز الداخلية: وهي درجة الإشباع للفرد داخلياً، ومثال ذلك عندما يشعر الفرد بالفخر بالوظيفة التي يؤديها، أو الشعور بالإنتماء إلى شركة متميزة ولها مكانتها في سوق العمل، والمصدر الأساسي للإشباع لهذا النوع من الحوافز هو الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة.

الحوافز الخارجية : فهي مقدار ما يحصل عليه الفرد من أموال وترقيات وفوائد أخرى، والسمة الأساسية لتلك الحوافز أنها تأتي من خارج الوظيفة، وأنها تأتي من جهة خارجية هي الإدارة. (زايد، 2003)

## ح-تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء، والسلوك، ونتائجها، وخلال فترة محددة ومعروفة.

وكما عرف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلتزام الموظف بمعايير وسلوكيات العمل المطلوب منه، والنتائج التي تحققت من الإلتزام بهذه المعايير والسلوكيات خلال فترة التقييم. .

ويقول الدكتور أحمد ماهر (1999)، يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها، ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

## خ-التدريب:

التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الإستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الإختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن إمتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضاً من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة. (رمضان وآخرون، 2009)

## د- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي:

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد. (عبد الباقي، 1999)

كما عرفه البعض بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. (ماهر، 2004)

## 2 . 6 . مفهوم الإدارة الإلكترونية

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة وإستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للإستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية.

وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط، وتنفيذ، ومتابعة، وتقييم، وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على إنتاج المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف. (رضوان، 2007)

والإدارة الإلكترونية حسب نجم (2004) هي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط، والتوجيه، والرقابة، على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

## 2 . 7 . أهمية الإدارة الإلكترونية وميزاتها

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تسير في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية. وينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية، ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته وتفاصيلها. (الحسن، 2009)

## 2 . 8 . الإدارة الإلكترونية لدوائر الموارد البشرية

تعتبر دائرة الموارد البشرية من أهم أقسام المؤسسة والتي تعنى برأس مال المؤسسة ألا وهو المورد البشري، ولذلك فمن الحداثة والتطور الحاصل في مجال الإدارة الإلكترونية لجميع مكونات المؤسسة فقد تم الأخذ بعين الاعتبار الإهتمام بدائرة الموارد البشرية وتحويلها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الحديثة.

## 2 . 8 . 1 مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات. (هوبكنز، ماركهام، 2006)

يرى النجار (2007) أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء.

## 2.8.2 أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتبر إدخال التكنولوجيا في الإدارة ثورة حقيقية في عالمنا المعاصر وخصوصاً في إدارة الموارد البشرية حيث نقلت إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية، فأصبحت النظم الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية لكثير من المؤسسات العالمية بمثابة العمود الفقري لتلك المؤسسات، ومن أهمية النظم الإلكترونية سهولة الوصول الى قاعدة البيانات، وهناك حسب هوبكنز وماركهام، (2006)، وسيلتين لتطوير الوصول إلى المعلومات فيمكن أن تقوم بأي من الآتي:

- 1- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
- 2- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.

## 2.8.3 المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

لإيجاد بيئة عمل فعالة ومميزة لابد من التركيز على فعالية إدارة الموارد البشرية بكل المجالات الأساسية التي تسهم في إيجاد تلك البيئة، هنالك أربعة مجالات أساسية لنظم إدارة الموارد البشرية كما وضحها هوبكنز وماركهام، (2006) وهي:

- 1- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
- 2- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل عمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات والأداء.
- 3- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- 4- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

## 2. 8. 4 مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن تحول المنظمة الى الإدارة الإلكترونية يؤدي الى تحول أنشطة ووظائف المنظمة إلى منظومات إلكترونية متكامله وقد يكون التحول تدريجياً أو كاملاً، وهذا يعتمد على مدى توفر نظم المعلومات في المنظمة، و مدى توفر مقومات وعناصر التحول الى الإدارة الإلكترونية، و يشير هوبكنز وماركهام، (2006) الى مزايا نظم الإدارة الإلكترونية وهي:

- 1- إعطاء دور أكثر استجابة واستراتيجية للموارد البشرية.
- 2- إرضاء العاملين.
- 3- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة.
- 4- تقليل النفقات الإدارية.
- 5- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

ويرى النجار (2007)، ان من اهم مزايا نظام الإدارة الإلكترونية مايلي:

1. زادت الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة.
2. تستخدم الشركات البوابات الإلكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية.
3. ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها مثل برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء واتاحتها على الموقع على الإنترنت لكل من العاملين والمدبرين.
4. كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الإنترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمدبرين القرارات الموضوعية.

## 2. 8. 5 التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كثيرة مع دخول علم المعرفة والتقدم الحاصل اليوم، وبالنظر للتطور المتسارع لإدارة الموارد البشرية لأهميتها في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، أصبح هناك عدة تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية عند إنتقالها الى إستخدام النظم الإلكترونية.

وترى ياركندي والصائغ، (2009) أن تزايد استخدامات الحاسب الآلي في بيئة الأعمال المعاصرة أدى إلى تحويل إدارة الأعمال المكتبية إلى أخصائيين في الحاسوب والى تصميم وتطوير المنتجات وتصنيعها ومراقبة جودتها بالحاسوب، فضلاً عن استخدام الحاسوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية ، وصنع القرارات الإدارية التي تعد جوهر الإدارة ، الذي أدى بدوره إلى ظهور نمط إداري جديد وهو " الإدارة الإلكترونية " .

وبضيف هوبكنز وماركهام، (2006) أن من أهم هذه التحديات:

- 1- إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات.
- 2- تحسين مكانة قسم الموارد البشرية.
- 3- تحويل تركيز قسم الموارد البشرية إلى العملاء.
- 4- حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة عمل الشركة.
- 5- تأمين المعلومات.

## 2 . 9 . جوانب تطبيق النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية

لم يعد أمام المنظمات التي تتشد النجاح في عالم اليوم إلا الإتجاه نحو حوسبة نظم معلوماتها الخاصة بالموارد البشرية. وكلما أسرع في ذلك أصبحت في وضع أفضل، ذلك لأن إستخدام البرمجيات سيمكن المنظمة من خزن ومعالجة واسترجاع وإخراج المعلومات للجهات ذات العلاقة بشؤون الموارد البشرية بسرعة وبدقة أكثر ويقلل من الأعمال الورقية وعدد الموظفين فضلاً عن توفير عنصر المرونة في عمليات المعالجة والتحليل، الأمر الذي يقود في النهاية إلى قرارات إدارية فاعلة في مختلف أنشطة الموارد البشرية. (السالم، صالح، 2006)

وعندما تقرر المنظمة إستخدام الحاسب الآلي في نظم معلومات الموارد البشرية فإن المجالات التي يغطيها هذا النظام يمكن أن تشمل جميع أنشطة الموارد البشرية.

ويعرف صورية و ميلود (2010)، نظام معلومات الموارد البشرية على أنه: أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة، التي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية، تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة.
- التنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
- إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية كتسجيل ساعات العمل والغياب.

وللدور الحيوي للنظم الإلكترونية داخل المؤسسة، وخصوصاً داخل دائرة الموارد البشرية، فإن أهم التطبيقات والنظم المستخدمة داخل الدائرة هي بإختصار التالية:

- نظام تخطيط الموارد البشرية.
- نظام تقييم الأداء.
- نظام عملية التوظيف.
- نظام تطوير الكفاءات.
- نظام المسار المهني.
- نظام الأجور (المكافأة).
- نظام العلاقات الوظيفية.

وسوف نتطرق بخصوص هذه النظم المحوسبة لنظامان فقط هما نظام تخطيط الموارد البشرية ونظام تقييم الأداء.

#### أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

تسبق عملية تخطيط الموارد البشرية كل وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن تتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الإختيار والتعيين والتدريب مثلاً دون أن يتوافر لديها تصور واضح عن

احتياجاتها من العمالة كماً ونوعاً، ومن هذا المنطلق فإن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. (زايد، 2003)

ورد تعريف عملية تخطيط الموارد البشرية بأنها: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التنبؤ بمتطلبات ظرف العمل والبيئة التي تواجهها المنظمة في المستقبل، ومقابلة الإحتياجات من الموارد البشرية التي تملئها تلك الظروف. (أبورحمة، 2005)

ويعد تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة أساساً للتخطيط على المستوى الوطني، والغاية الأساسية من تخطيط الموارد البشرية في المنظمات توفير الأفراد لأداء الأعمال المطلوبة، بالعدد المناسب، والمهارات المناسبة، في المكان المناسب، والوقت المناسب، وفيما يلي المراحل التي تتم فيها عملية التخطيط للموارد البشرية (أبورحمة، 2005):

- التنبؤ بطلب العمالة.
- التنبؤ بعرض العمالة.
- تطوير الخطط التشغيلية لمقابلة الموارد البشرية.
- مرحلة تنفيذ الخطة.
- مرحلة المتابعة والتقييم.

إن نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية بكافة مراحلها الموضحة أعلاه، يعتمد على مدى الترابط والتفاعل بينها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود البيانات والحقائق والمعلومات الكافية والملائمة لكل مرحلة بدقة وفي الوقت المناسب. ومن هنا يتضح أهمية الدور الذي تقوم به نظم معلومات الموارد البشرية في توفير البيانات والمعلومات التي تضمن تحقيق الفاعلية الكلية لمجال تخطيط الموارد البشرية، وبالتالي فاعلية الأداء في المجالات الأخرى لشؤون الموظفين.

وخلاصة القول إن نظم معلومات الموارد البشرية، بتوفيرها لتلك المعلومات تؤدي دوراً هاماً في تمكين المسؤولين في المنظمة من اتخاذ قرارات سليمة وصائبة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية. ولاشك أن

ذلك ينعكس على مستوى الأداء في المجالات الأخرى لنشاط شؤون الموظفين بما يحقق أهداف إدارات شؤون الموظفين بصفة خاصة، والأهداف التنظيمية بصفة عامة.

وبحسب صورية و ميلود (2010)، هناك إستخدامان أساسيان للمعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية هما: تخطيط التوظيف والتنبؤ بالعمالة، حيث يتمثل الهدف من تخطيط التوظيف في ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم شغل المراكز الخالية. أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج إليهم المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة بها مستقبلاً.

ولأن عملية تخطيط الموارد البشرية تتطلب عمليات حسابية كمعدلات دوران العمل، وسياسات الترقية. فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تتطلب تصميم برامج خاصة، وتستلزم إستخدام العديد من الملفات مثل ملف التوظيف، و ملف معدلات دوران العمل، و ملف أنواع الترقيات... الخ.

حيث يوفر تحليل حركة الوظائف المعلومات التالية:

- أعداد الموظفين المنقولين أو المترقين الجدد في كل فئة وظيفية أو وحدة أو قسم، والعدد الإجمالي للترقيات.
- أعداد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل.
- أعداد العاملين المتاحين داخل المؤسسة لشغل وظائف مستقبلية بها.

**ثانياً: تقييم الأداء:**

تعد عملية تقييم الأداء من المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا شك إعتداد تطبيق الحاسب الإلكتروني لكي يحقق كل سبل التقويم السليم والدقة العالية والموضوعية، وهذا من شأنه أن يساعد المنظمة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة، ويساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء الناتجة عن الفروقات بين الأداء الفعلي قياساً بالمعايير الموضوعية حتى يتسنى للنظام تصحيح الإنحرافات ومعالجة مشاكل إنخفاض الأداء. (المحمد، 2009)

حيث يتم تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم في قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة بين تقييم الأداء وطبيعة الوظائف والسمات المميزة لها، وبالتالي تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء، كما تمكنها من تحديد الطريقة المناسبة للتقييم ومعرفة الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له. (صورية، ميلود، 2010)

ولقد حظي موضوع الأداء باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة للبحث عن حلول لمشكلاته، من خلال إشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف، إتباع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية، ومئات الأساليب التي تركز على تحقيق هدف واحد وهو تحسين الأداء.

والأداء هو "النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال.

والهدف (الغرض) من تقييم الأداء: تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، نظراً لما توفره من معلومات مفيدة لها، وعلى الخصوص لإدارة الموارد البشرية، التي تستعملها لأغراض عديدة منها أن تقييم الأداء (صورية، ميلود، 2010):

- يساهم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الإختيار والتعيين بما يحقق إختيار المهارات والمعارف اللازمة من الموارد البشرية المتميزة.
- يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.
- يساعد في عملية النقل والترقية وتحديد الفائض من القوى العاملة، فقد يكون السبب في فشل الأفراد في أداء مهامهم بكفاءة هو عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العملية والعملية.
- يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين من خلال تحديد مواطن الضعف في أدائهم من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية.
- يمكن من تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك لتحسينه إلى الأفضل.

ويرى الباحث أنه يمكن إضافة بعض النقاط الأخرى للغرض من تقييم الأداء تتمثل بالآتي:

- تمكين الإدارة من إكتشاف عناصر الترابط والتكامل بين المهارات التي يمتلكها الموظفين داخل المؤسسة بما يدعم عنصري الإستفادة وتحقيق الأهداف.
- المساهمة الفاعلة في تحديد الإحتياجات الحقيقية للموظفين من المهارات التي تسعى الإدارة للوصول إليها في كوادرها الوظيفية.
- تعزيز عنصر الثقة ما بين الموظفين والإدارة من خلال الوصول إلى نتائج غير قابلة للتشكيك فيها وتتسم بمفهوم الحيادية.
- إن إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء يعزز القدرة لدى الإدارة على قياس مدى تقدم الموظف في عمله الوظيفي من مهارات وأساليب ومدى قدرته على إستخدام وسائل متعددة من خلال المقارنات التي توفرها النظم الإلكترونية عن أداء الموظفين عبر المراحل المختلفة لقياسها.

أما علاقة نظام معلومات الموارد البشرية على عملية تقييم أداء الموارد البشرية فبحسب صورية و ميلود (2010)، يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير، ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة. ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية، وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم يتم بعدها وضع المعايير للعام القادم. تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى معلومات لتقييم أداء عاملها أو الرقابة عليهم، سواء قبل التقييم أو بعده، وهنا ظهرت الحاجة إلى نظام معلومات موارد بشرية يساعدها على تحقيق ذلك.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو مايسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها للتأكد من تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل إستعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه ( من بيانات النتائج التي حققها فيما مضى)، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال إطلاعه على نسبة الإنجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام

معلومات الموارد البشرية، الذي يسمح بتسجيل و متابعة كل الخطوات والعمليات التنفيذية بصورة مستمرة واكتشاف أي خلل أو إنحراف.

وهذا يمكن الفرد من تحسين وتطوير الجوانب الضعيفة فيه والإستمرار في تحسين الأمور التي هو ممتاز فيها، بشرط أن تكون الأهداف الموضوعية محددة ويمكن قياسها ومتفق عليها وعلى زمن تحقيقها. أما في الرقابة اللاحقة أو بعد تقييم أداء الأفراد، فيقوم نظام المعلومات بعد جمع نتائج التقييم المقدمة من طرف الرؤساء بفحصها للتأكد من صحة مطابقتها للمعايير الموضوعية ثم مقارنة هذه النتائج بالأهداف المتفق عليها لتحديد مدى تحقيقها، ثم إعداد تقارير عنها.

ويسمح نظام معلومات الموارد البشرية للإدارة من خلال التقارير التي يقدمها (معلومات التغذية العكسية) من قياس نجاح نظام التقييم المعمول به في المؤسسة وتحديد مواضع الخلل فيه، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالمعلومات التي يوفرها النظام عن تقييم الأداء تساعد الإدارة في:

- التنبؤ باحتمالات نجاح الفرد في وظيفته الحالية أو في وظائف أكبر منها.
- توفير المدخلات اللازمة لتحديد إحتياجات التدريب الفعلية من خلال تحديد نقاط القوة أو الضعف في أداء الأفراد.
- إظهار مدى مصداقية إجراءات الإختيار، و بأنه تم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- منح ترقيات عادلة أساسها مهارات وقدرات الأفراد.
- إبراز المهارات التي تتوفر عليها المؤسسة مما يمكنها من الإهتمام بها أكثر.
- إتخاذ قرارات أكثر صحة ودقة وفي الوقت المناسب.

## 1.9.2. أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة. وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمته تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضاً تطور وسائل إتخاذ القرارات وبتصديدها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي. (أبورحمة، 2005)

وهناك نظم معلومات لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة، تدعم مجالات الوظائف الرئيسية فيها، مثل نظم معلومات التسويق، نظم معلومات التصنيع والإنتاج، نظم معلومات التمويل والمحاسبة و أخيراً نظم معلومات الموارد البشرية التي تؤمن سجلات العاملين، ومتابعة مهارات العاملين، دعم التخطيط لتعويضات العاملين، وبضمنها المتطلبات القانونية، التطوير والتدريب المهني، و تخطيط الموارد البشرية. (قنديلجي، الجنابي، 2008)

وينبغي الإشارة هنا إلى أن إختيار نوع نظام معلومات الموارد البشرية المناسب، يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة، وعدد ونوعية العاملين فيها، وتنوع أنشطتها، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والبشرية المتمثلة في توفر الإعتمادات المالية لتأمين تغطية تكلفة النظام، وكذلك مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة وتشغيل النظام بكفاءة وفاعلية. ويمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين، النظم اليدوية والنظم الآلية لنظم معلومات الموارد البشرية (أبورحمة، 2005):

### - النظم اليدوية لنظم الموارد البشرية:

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الإعتماد عليه فيما مضى، كما أنه ما زال قائماً في العديد من المنظمات وتشتمل هذه النظم على أنواع فرعية (نظام الملفات، نظام السجلات، نظام البطاقات)

## - النظم الآلية لنظم معلومات الموارد البشرية:

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اتجه التفكير للإستفادة من التقنيات الحديثة في جمع وتحليل الحقائق والبيانات المتعلقة بأنشطة شؤون الموظفين، مما يمكن من توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لتحقيق كفاءة وفاعلية إستخدام العنصر البشري.

ومن أهم النظم الإلكترونية في الوقت الحالي هو نظام الحاسب الآلي:

نظام الحاسب الآلي هو نظام طبيعي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل لتحقيق هدف معين. والعناصر هي الوحدات الإلكترونية المختلفة المتصلة بواسطة أسلاك وكابلات، والهدف هو تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات طبقاً لما يحدده المستفيد، ويمكن القول أن الحاسب الآلي يمثل معالماً للبيانات باستطاعته أداء أعداد ضخمة من العمليات الرياضية والمنطقية بدون تدخل الإنسان في تشغيله. (أبورحمة، 2005)

وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات، بالإضافة إلى قدرتها الهائلة على تحليل البيانات. ونظام معلومات الموارد البشرية يحتاج إلى مثل هذه القدرات، في ضوء كمية البيانات الكبيرة والمتشعبة، والتعديلات التي تطرأ عليها، والمتغيرات التي تحيط بها. (أبورحمة، 2005)

ولقد حددت المبادئ العامة التي تتحكم في تصميم نظام الحاسب الآلي كنظام معلومات الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي (أبورحمة، 2005):

- 1- توحيد مصادر البيانات، وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.
- 2- دمج كل البيانات المتعلقة بشؤون الموظفين في سجل موحد يتم تحديثه باستمرار.
- 3- إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كافة البيانات التي يجب أن تعرفها الإدارة عن العاملين.
- 4- تطوير طرق ملائمة لاسترجاع المعلومات، تمكن من سرعة وسهولة الوصول إليها.

5- تنظيم عملية تداول المعلومات على أسس علمية سليمة.

إن لنظم المعلومات المحوسبة دوراً كبيراً في هذا المجال نظراً لما توفره من تسهيلات في إعداد الخطط التنبؤية بالإعتماد على الحاسوب والبرامج التي يحتويها خاصة الإحصائية منها، قد تكون الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، حيث يوجد حالياً في الأسواق العديد من البرامج المعلوماتية تساعد في تحليل البيانات الإحصائية كنظام SPSS . (العتيبي، 2010)

## 2 . 10. الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات الحاسوبية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية

برامج الحاسب تتكون من مجموعة من التعليمات مكتوبة بإحدى لغات البرمجة، والتي يجب ترجمتها إلى لغة الماكينة قبل أن يتم تشغيلها، كما توجد نظم تطبيقية خاصة مثل البرمجيات المحاسبية والبرمجيات الإدارية.

كذلك توجد برامج تطبيقات عامة يمكن استعمالها في مجالات عديدة مثل برامج الجداول الإلكترونية، وبرامج قواعد البيانات، وبرامج معالجة النصوص وبرامج الإتصالات.

ومن الأمثلة على البرامج التطبيقات الحاسوبية :

- برنامج مايكروسوفت ورد: هو أحد البرامج المتوفرة ضمن حزمة أوفيس وهو مخصص لمعالجة الكلمات وبحيث يتيح إدخال الكلمات بصيغة إلكترونية على وثائق افتراضية ومن ثم معالجتها وإخراجها بالشكل المطلوب حسب حاجة المستخدم بحيث يمكن طباعتها على طلائح ورقية أو إبقائها على صيغتها الإلكترونية، وهو من أهم البرامج التي أنتجتها شركة مايكروسوفت الأمريكية لمعالجة النصوص.

- برنامج مايكروسوفت اكسل: هو أحد البرامج المتوفرة ضمن حزمة أوفيس وهو مخصص للعمليات الحسابية وهو عبارة عن أوراق افتراضية يمكن إضافة معادلات حسابية عليها ومن ثم إضافة الأرقام حيث يقوم البرنامج بالعمليات الحسابية بشكل آلي وفي نفس الوقت يمكن أن تستخدم لتخزين البيانات الإلكترونية و يمكن الإحتفاظ بها أو طبعاها على طلائح ورقية.

- برنامج مايكروسوفت بوبليشر: هو برنامج نشر مكنتي من مايكروسوفت، يختلف عن مايكروسوفت وورد في كونه يركز أكثر على تصميم الصفحة لا على تنسيق النصوص والمقاطع.

- برنامج مايكروسوفت اكسس: هو برنامج لإدارة قواعد البيانات من تطوير شركة مايكروسوفت، يتميز البرنامج بقدرته على استدعاء البيانات من نظم مختلفة لقواعد البيانات، كقواعد بيانات أوراكل و SQL وأي قاعدة بيانات مفتوحة الإتصال (ODBC).

اما عن الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية والتي تستخدم في كثير من المؤسسات كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1.2-أ): مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية.

#	اسم النظام	المهام التي يقوم بها
1	أوراكل لإدارة القوى العاملة ( Oracle HRMS )	أداة القوى العاملة Core HR
		الرواتب Payroll
		الخدمة الذاتية للموظفين
		والتوظيف الآلي IRecruitment
		إدارة الأداء Performance Management
		وإدارة التعلم Learning Management
2	PeopleZone	ملفات العاملين
		تحليل الوظائف
		هيكل الاجور والمرتبات
		التعيينات
		الحضور والإنصراف
		الإضافي
		الإجازات
		الجزاءات
		المكافآت
		الرواتب

جدول (1.2-ب): مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية.

#	اسم النظام	المهام التي يقوم بها
3	تقنية نوفيو للموارد البشرية Nuviv System	استقطاب وتوظيف أفضل المرشحين (التوظيف)
		الاحتفاظ بالموظفين ومكافأتهم (إدارة الفوائد والتعويضات)
		تطوير مهارات القوى العاملة (إدارة التدريب)
		تقييم أداء الموظفين ( إدارة الأداء)
		تحديد مدراء المستقبل (إدارة سلسلة التعااقبية)
		بوابات الخدمة الذاتية للموظفين والمدراء ومقدمي الطلبات
		تسجيل الدخول المفرد
		جمع وتوزيع المعلومات وإعداد التقارير
4	أوميغا لإدارة الموارد البشرية Omega	الحضور وساعات العمل
		تقييم أداء الموظفين
		الرواتب
		الإجازات
		إدارة التوظيف
		إدارة الموظفين
5	الفا لإدارة الموارد البشرية (ALFA HRMS)	يحتوي قاعدة بيانات، متقدم مبني على أساس عميل/خادم (Client/Server) لتسهيل إدخال البيانات وتخزينها واستخراجها وإدارتها
6	نظام ادارة الموارد البشريه GloHR®	ادارة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي للمنظمه
		ادارة التعيين والمقابلات واجراء الامتحانات اللازمة
		ادارة المغادرات والاجازات وتخطيطها
		ادارة التدريبات وتطوير الموظفين
		ادارة الاداء الوظيفي وتقييم الاداء
		ادارة المسار الوظيفي والتخطيط الاحلالي
		ادارة رحلات العمل وبدل ايام العمل وتذاكر الطيران
		ادارة الاجراءات التأديبيه والكتب الموجهه للموظفين
		ادارة الخدمات العامه للمدراء والموظفين
		سجل شامل ومتكامل عن الموظف وجميع معلوماته

جدول (1.2-ج): مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية.

#	اسم النظام	المهام التي يقوم بها
7	نظام إدارة موارد الشركة (ERP)	تطوير التخطيط لإحتياجات العمل من الوظائف وكل ما يخص ذلك من تفاصيل , وتطبيق كل القوانين والعمليات الخاصة بالموظفين , كذلك تطوير الكادر
8	نظام الموارد البشرية HITS	معالجة سجلات ملفات الموظفين
		المرتبات
		الإجازات
		إدارة الوقت
9	OrangeHRM	إدارة بيانات العاملين،
		وحدة الحضور و الإنصراف
		وحدة تتبع للمتقدمين للوظائف و التعيين
		وحدة الأداء
10	نظام ساب (SAP)	ومن أهم التطبيقات لنظام ساب هو تطبيق HR مسؤول عن عملية تنظيم سلم الموظفين في الشركة والرواتب والعلاوات والمكافآت والترقيات وجميع مايتعلق بالموظفين

• نظام أوراكل لإدارة القوى العاملة ( Oracle HRMS ) :

يقوم البرنامج بالعديد من مهام دائرة الموارد البشرية مثل أداة القوى العاملة Core HR ، والرواتب Payroll، ونظام الخدمة الذاتي للموظفين، والتوظيف الآلي IRecruitment ، وإدارة الأداء Performance Management، وإدارة التعلم Learning Management ، والعديد من الأدوات الأخرى. (موقع البرنامج <http://www.prosol-me.com>)

• برنامج الموارد البشرية PeopleZone :

يقوم البرنامج بالعديد من الوظائف الرئيسية مثل ملفات العاملين، تحليل الوظائف، هيكل الاجور والمرتبات، التعيينات، الحضور والإنصراف، الإضافي، الإجازات، الجزاءات، المكافآت، الرواتب. (موقع البرنامج <http://codezone-eg.com>)

- نظام تقنية نوفيو للموارد البشرية Nuview System :

يغطي البرنامج جميع جوانب إدارة الموارد البشرية ، من استقطاب وتوظيف أفضل المرشحين (التوظيف) إلى الاحتفاظ بالموظفين ومكافأتهم (إدارة الفوائد والتعويضات) حتى تطوير مهارات القوى العاملة (إدارة التدريب) ، تقييم أداء الموظفين ( إدارة الأداء) ، وتحديد مدراء المستقبل (إدارة سلسلة التعاقبية). بوابات الخدمة الذاتية للموظفين والمدراء ومقدمي الطلبات ، مع تسجيل الدخول المفرد ، مما يسمح بجمع وتوزيع المعلومات وإعداد التقارير. (موقع البرنامج <http://www.nuviewinc.com>)

- نظام أوميغا لإدارة الموارد البشرية Omega:

برنامج سهل الاستخدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن خصائصه الحضور وساعات العمل، تقييم أداء الموظفين، الرواتب، الإجازات، إدارة التوظيف، إدارة الموظفين. (موقع البرنامج <https://www.omegahrm.com>)

- نظام الفا لإدارة الموارد البشرية (ALFA (HRMS):

نظام الفا لإدارة الموارد البشرية هو نظام قاعدة بيانات متقدم مبني على أساس عميل/خادم (Client/Server) لتسهيل إدخال البيانات وتخزينها واستخراجها وإدارتها. النظام يتكون من نظام أساسي (core) وأنظمة اختيارية (optional modules) حسب حاجة المؤسسة، والتي يمكن إضافتها في أي وقت لتوسعة وشمولية النظام وتلبية المتطلبات المستقبلية للمؤسسة. وهو نظام متطور يمكن المؤسسة من تسجيل وحضور وانصراف الموظفين واحتساب ساعات الدوام والمغادرة الشخصية ومغادرات العمل، ومتابعة الإجازات السنوية والمرضية وترصيدها، وأيضا متابعة التأخير في الدخول للعمل أو الخروج المبكر من العمل وساعات العمل الإضافي، والعطل الرسمية، وأيضا احتساب الراتب حسب الدوام الشهري أو اليومي أو ساعات العمل، وأيضا حساب توفيرات الموظف أو مكافئة نهاية الخدمة، والضريبة الشهرية وخصمها من الراتب، بالإضافة إلى متابعة السلف والقروض والفواتير والتأمين الصحي للموظف، بالإضافة إلى الكثير من المميزات التي تمكن المستخدم من تسجيل جميع الأمور المتعلقة بالموظفين بدقة بالغة وسهولة، حيث أن النظام في الخلفية يقوم بإجراء التسجيلات

والعمليات الحسابية اللازمة التي تعكس تفاصيل تعتمد عليها المؤسسة في أعمالها اليومية بدون تدخل من أحد وبدقة بالغة. وتظهر نتائج تلك العمليات جلية في التقارير الرائعة التي يتم استخراجها من النظام. (موقع البرنامج <http://www.alfa.ps>)

- نظام ادارة الموارد البشرية GloHR®.

أهم ما يوفره نظام ادارة الموارد البشرية GloHR®، إدارة الوصف الوظيفي والهيكل التنظيمي للمنظمة، إدارة التعيين والمقابلات واجراء الامتحانات اللازمة، إدارة المغادرات والاجازات وتخطيطها، إدارة التدريبات وتطوير الموظفين، إدارة الاداء الوظيفي وتقييم الاداء، إدارة المسار الوظيفي والتخطيط الاحلالي، إدارة رحلات العمل وبدل ايام العمل وتذاكر الطيران، إدارة الاجراءات التأديبيه والكتب الموجهه للموظفين، إدارة الخدمات العامه للمدراء والموظفين، سجل شامل ومتكامل عن الموظف وجميع المعلومات المتعلقة به. (موقع البرنامج <http://www.glotech-jo.com>)

- نظام إدارة موارد الشركة (ERP) .

تطوير التخطيط لإحتياجات العمل من الوظائف وكل ما يخص ذلك من تفاصيل , وتطبيق كل القوانين والعمليات الخاصة بالموظفين , كذلك تطوير الكادر.

(موقع البرنامج <http://www.tech-wd.com/wd/2013/02/18/erp>)

- نظام الموارد البشرية . HITS :

نظام هيتس المتميز فى إدارة الموارد البشرية والمرتبات، قادر على تلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والكبيرة وهو مختص في معالجة سجلات ملفات الموظفين، المرتبات، الإجازات، إدارة الوقت. (موقع البرنامج <http://www.hits-cloud.com>)

- نظام OrangeHRM :

هو نظام إدارة للموارد البشرية يغطى إدارة بيانات العاملين، وحدة الحضور و الإنصراف، وحدة تتبع للمتقدمين للوظائف و التعيين، وحدة الأداء. (موقع البرنامج <http://www.orangehrm.com>)

• نظام ساب (SAP) :

ومن أهم التطبيقات لنظام ساب هو تطبيق HR مسؤول عن عملية تنظيم سلم الموظفين في الشركة والرواتب والعلاوات والمكافآت والترقيات وجميع مايتعلق بالموظفين.

( موقع البرنامج <http://www.tech-wd.com/wd/2011/10/11/sap-book> )

## 2 . 11 . معوقات في تطبيق النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية

مع وجود الدافع القوي لدى المؤسسات والكبيرة منها خاصة للتوجه نحو النظم الإلكترونية في إدارة مواردها البشرية إلا أنها تواجه معوقات في تطبيق هذه الأنظمة وذلك لإ اعتمادها السابق والمستمر على الإدارة التقليدية للموارد البشرية.

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم التكنولوجي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخير تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. (رضوان، 2004)

وبالنسبة لمعوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العربية فيعدد رضوان (2004) تسع معوقات لهذا التحول وهي كالتالي:

1. اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
2. عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
3. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
4. صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
5. عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.

6. الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
7. استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
8. التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
9. عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.

وهناك عشرة عوامل من وجهة نظر المدهون وأبو رحمة (2007)، تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب ، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

1. عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
2. عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
3. ضعف الإرتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
4. وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
5. عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
6. الإعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
7. إستخدام تكنولوجيا معقدة ، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية إستخدامها وتشغيلها.
8. التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
9. مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
10. عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

## 2 . 12 . الدراسات السابقة

وهنا قام الباحث بإستعراض مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والدولية.

حسب التصنيف التالي:

- دراسات محلية.

### 1. عفانة، (2012):

دراسة بعنوان " دور الانظمة الخبيرة في تنمية وتطوير اداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الأنظمة الخبيرة في تنمية وتطوير أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني. وتبحث الدراسة إجابة عن واقع إستخدام المؤسسات الفلسطينية الخاصة لتلك الأنظمة الخبيرة. وما هو تأثير إستخدام تلك الأنظمة الخبيرة على تطوير وتنمية أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني. وما هي التحديات والحلول المقترحة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بإستخدام أداة الدراسة الأساسية التي تم إعدادها وهي الإستبانة، ومن ثم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وصلت الدراسة الى نتيجة انه لم يكن هناك وعي وإدراك عميق حول معلومات عن النظم الخبيرة في المؤسسات الخاصة، فاقترنت معلوماتهم على التعامل مع الشبكة الداخلية والشبكة الخارجية، هناك إستخدام للأنظمة الإلكترونية في إعداد القوائم المالية، وإن النظم الخبيرة تشتمل على أساليب بحث ذات كفاءة عالية نظراً لتعدد قواعد البيانات وقواعد المعرفة وأنه لا تدار كافة الاعمال الإدارية في المؤسسة إلكترونياً. هنالك ضعف في إستخدام النظم الخبيرة داخل المؤسسات الخاصة واقتصرها على المهام التقليدية. إن التكلفة المالية العالية للنظم الخبيرة يقف عائقاً أمام إمكانيات العديد من المؤسسات بإدخال تلك الأنظمة لها. صعوبة حماية شبكات المعلومات وزيادة تكلفة تلك الحماية. إستخدام التكنولوجيا يهدد

الحريات الشخصية مما سيكون له كبير الأثر في مقاومة إستخدام هذه التكنولوجيا. ان عدم توفر كفاءات قادرة على إستخدام النظم الإلكترونية. ضعف شبكات الاتصال المتوفرة في الوطن وعدم قدرتها على إستيعاب التغيرات التقنية في كثير من الأحيان. إن ندرة الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال، وخاصة بالنسبة للكوادر التطويرية كالمحللين والمبرمجين ومهندسي الصيانة وغيرهم.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها ضرورة تبني الحكومة الفلسطينية لدراسة إحتياجات المؤسسات في القطاع الخاص الفلسطيني وذلك للتعرف على المعوقات الحكومية (الضرائب، الرسوم، الجمارك، ... الخ) وذلك لتذليلها من أجل تبني تلك المؤسسات لمشاريع تطويرية داخلية. وضرورة أن تقوم مؤسسات القطاع الخاص بتبني خطة إنتقالها من النمط التقليدي إلى الأنظمة الخبيرة وذلك من خلال تفعيل وتطوير الإدارات التقليدية، على أن تعمل بالتطوير والتفعيل بشكل موازي مع إدخال تلك الأنظمة الخبيرة.

كما أوصت بانه على المؤسسات الخاصة الإهتمام بتدريب ورفع كفاءة موظفيها وبجميع المجالات وذلك لرفع قدرتهم على التعامل مع المؤسسات العالمية. ضرورة أن يتم عقد مؤتمرات لأصحاب القرارات في المؤسسات الخاصة، يتم من خلالها تبني ووضع سياسات وخطط إستراتيجية مستقبلية تساهم في بلورة الأهداف المشتركة وتطوير موارد المعلومات والإنتفاع من تلك المعلومات في تلك المؤسسات من أجل بناء نظم للمعلومات تساهم في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء فيها.

وأخيراً أوصت الدارسة بضرورة أن يقوم إتحاد الغرف التجارية وبالتنسيق مع إتحادات الغرف التجارية الإقليمية والعالمية ومن خلال وسائل الإتصال المتاحة بعقد دورات وندوات ولقاءات سواء كانت على المستوى المحلي أو الإقليمي يتم من خلالها تبادل الخبرات والمعلومات بين مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني ونظرائه.

## 2. أبو أمونه، (2009):

دراسة بعنوان " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. وهدفت إلى التعرف على مدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول. وأيضاً إلى التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الجامعات ، وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بشكل خاص عن طريق استخدام أدوات ووسائل ICT في تلك الأنظمة.

تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات ، حيث بلغ عددهم (239) موظفاً ، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حيث بلغ عددهم ( 35 ) موظفاً. واستخدم الباحث استبانة مكونة من ( 88 ) فقرة كأداة للدراسة ، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً E-HRM ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و E-HRM بشكل خاص.

كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول ، على الرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات ، واختلاف أولويات المراكز تبعاً لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها ، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال.

أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية ، فقد أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة E-HRM ، وأيضاً كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية.

أما فيما يتعلق بنظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية ، وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة E-HRM ، فقد أظهرت النتائج ضعف استعمال تلك الخدمات في بعض وظائف وأنشطة E-HRM بالرغم من توفرها.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة E-HRM في الجامعات الفلسطينية ، من أهمها ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية ، توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات ، الحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف E-HRM.

### 3. عمار، (2009):

دراسة بعنوان " مدى امكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، كما وهدفت الدراسة إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من 225 استبانة.

وقد توصلت الدراسة الى وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما وأظهرت الدراسة وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية، وأظهرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، رفع الإنتاجية، سرعة ودقة إيصال التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين، إلا أن الدراسة أظهرت وجود قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني، ومتابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار، وضرورة أن تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل الإلكتروني، والاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال، وضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية وحماية التعديلات والمخالفات الأمنية لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية، وضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية.

#### 4. أبو رحمه، ( 2005):

دراسة بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفعاليتها .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانة تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء دوائر شؤون الموظفين ونوابهم. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارات شؤون الموظفين بالوزارات تستخدم النظم اليدوية بنسبة 73% يليه الحاسب الآلي بنسبة 36% كنظام داعم للنظم اليدوية .

وتوصلت الدراسة إلى أن مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية تتركز في مجالات شؤون الموظفين التي تتعلق بدوام الموظفين بنسبة 75% ، وعليه فإن المجالات المحدودة لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر سلبا على فاعلية إدارة شؤون الموظفين بالوزارات.

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام كافة إدارات شؤون الموظفين بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات وضرورة التنسيق والتعاون بينها وبين ديوان الموظفين، لتوجيه استخدام نظم معلومات الموارد البشرية نحو مجالات أوسع كالتهيئة والتطوير بما يضمن حسن استخدام العنصر البشري كاختيار الأفراد ذوي الكفاءة لشغل الوظائف وتحفيزهم ومكافأتهم على جهودهم.

كما أوصت الدراسة بضرورة إهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظم معلومات الموارد البشرية بإستخدام الحاسب الآلي .

- دراسات عربية.

## 1. العتيبي، (2010):

دراسة بعنوان "أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على انظمة الموارد البشرية المستخدمة حالياً في المؤسسات التعليمية، وأنظمة الخدمات الإلكترونية لما لهما من دور كبير في التوجه نحو إستخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة في الأكاديمية، حيث بلغ عددهم نحو (72) موظفاً. واستخدمت الباحثة استبيان مكون من 73 فقرة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن هناك وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة. وتدعم إدارة الأكاديمية عملية

التحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. كما أنه تتوفر بنية تحتية لدى مركز تكنولوجيا المعلومات في الأكاديمية المعنية بالدراسة تعتبر كافية عملياً للتحول إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. ونظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة في مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الإلكتروني. يوجد لدى الأكاديمية المعنية بالدراسة خدمات تعليمية متفاوتة، من حيث الوسائل والأدوات، حيث يوجد خدمة المؤتمرات المرئية التفاعلية، خدمة المؤتمرات المرئية وخدمة الفيديو عبر الإنترنت.

وخرجت الدراسة بتوصيات منها قيام إدارة الأكاديمية بالتوجه الرسمي والعملي نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. وتوفير الدعم المالي المقدم لمراكز تكنولوجيا المعلومات لأهميتها في عملية التغيير إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية. مواكبة التغيرات المتسارعة في مجال إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأدوات ووسائل ICT. وإعتماد المراسلات الإلكترونية الداخلية بدلاً من الورقية، مما يساهم بشكل كبير في تقليل النفقات المالية الإدارية، وسرعة إنجاز العمل. وأخيراً تحقيق التكامل بين أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة، والعمل على ربط ما هو موجود حالياً بشكل كامل كبداية للتحول التدريجي إلى إستخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

## 2. المسعودي، (2010):

دراسة بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية".

هدفت الدراسة لتعرف على معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية،التقنية،البشرية،المالية) والتعرف على ابرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية.

وقد تكونت عينة الدراسة من ( 100 ) فرداً تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت الدراسة بعض النتائج أهمها:

وجود معوقات إدارية تتمثل في : الإجراءات الروتينية تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي ) لإستخدام التقنيات الإلكترونية.

وجود معوقات تقنية تتمثل في : نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وجود معوقات بشرية تتمثل في : قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، النقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي، ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية.

وجود معوقات مالية تتمثل في : ضعف المخصصات المالية بإدارات المنظمة لتنظيم (المحاضرات، الندوات، ورش العمل)، ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

وخرجت الدراسة بتوصيات منها تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية ، ورفع مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض موظفي الموارد البشرية لرفع الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية ، وزيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

### 3. القردوح، (2008):

دراسة بعنوان "أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري".

هدفت الدراسة الى إبراز دور نظم المعلومات في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، ومعرفة وسائل استخدام المعلوماتية من أجهزة حاسوب وأجهزة تقنية أخرى، البرمجيات، الشبكات، الإجراءات، طرق معالجة البيانات، نظم دعم القرارات، الأنظمة الخبيرة، الذكاء الاصطناعي ، أيضاً معرفة هدف نظام المعلومات في توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات سير المؤسسة عن حالتها الحالية و السابقة ، و التنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات ، حفظها ، تحليلها ووضعها معا بطريقة تساعد على الإجابة على أسئلة إستراتيجية تنفيذية مهمة، وتأثير التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات على قوة العمل.

وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، والأسلوب المسحي كأحد أساليب المنهج الوصفي في تحقيق الدراسة، اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين في ميناء بنغازي والأقسام الموجودة داخل الميناء، حيث كون مجتمع الدراسة، بينما تركزت الدراسة أساساً على الفئات من موظفين الذين هم الأكثر إستعمالاً لهذه التكنولوجيا داخل الميناء، كعينة تتكون من 60 موظفاً.

خرجت الدراسة ببعض النتائج منها ان غالبية المبحوثين بنسبة 60% لم يلتحقوا بأية دورة تدريبية في مجال استخدام وسائل التقنية المتعددة، وهذا له أثر سلبي على إعداد وتهيئة الموارد البشرية في عصر المعلوماتية ، اتضح من خلال اجابات المبحوثين حول درجة معرفتهم بالأجهزة التقنية عالية ومتوسطة وتكون معدومة لنسبة بسيطة من المبحوثين، وخصوصاً الأجهزة الأكثر شيوعاً والأسهل إستخداماً مثل الحاسب الشخصي والإنترنت والطابعة والفاكس. أشار غالبية المبحوثين ان درجة استخدام وسائل التقنية الحديثة في ادائهم الوظيفي متوسطة، ان معظم وسائل التقنية المستخدمة هي وسائل تقليدية شائعة في المكاتب مثل الحاسب الآلي والآت التصوير والطابعة، ولم يذكر أجهزة اكثر حداثة اثناء العمل ، وأشار المبحوثين الى وجود معوقات عديدة تواجه تطبيق التقنية في الاعمال الإدارية، كضعف المستوى التعليمي للموظفين، والإعتماد على الخبرات الشخصية في إتخاذ القرارات والحصول على المعلومة، بالإضافة الى ضعف إهتمام الإدارة بصفة عامة بأهمية استخدام أدوات التطور التقني، مما يحد من إستخدامه.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها الإهتمام بالتدريب المتخصص في مجالات تقنية المعلومات لجميع الموظفين، ويتم ذلك عن طريق جدولة البرامج التدريبية الخاصة بالتقنيات وفق الاحتياج لها في كل قسم، والعمل على المتابعة للمتغيرات وتطورها، توعية المستويات الإدارية والفنية المختلفة بأهمية دور وسائل التقنية المتعددة في رفع مستوى أداء الموارد البشرية، دعم نشاط الموارد البشرية بوسائل تقنية مثل الإنترنت والإنترنت وغيرها لتكون في متناول الجميع وتسخيرها في النشاط الإداري للرفع من مستوى الأداء

واستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في الوحدات والاقسام والعمل على تقدير العاملين المتميزين في الأداء، بالإضافة الى تقدير المتفوقين في الدورات التدريبية في مجال استخدام التقنية لتحسين مستوى الأداء، العمل على إنشاء شبكة إتصالات باستخدام الحاسب الآلي يربط بين الاقسام وبين الجهات التابعة لها، ودعم سبل الإتصال والتنسيق بينهما للرفع من مستوى الأداء.

#### 4. التميّاط ، (2007م):

دراسة بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية" .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الوزارات السعودية ودرجات أهميتها والتعرف على إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات ومدى فعالية هذه الإدارات والتعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية الموجودة في هذه الوزارات.

ولاختبار الفروق في درجات أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية حسب بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات وفقرات درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية واستخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات المختلفة.

وقد خرجت الدراسة ببعض النتائج أهمها ما يلي:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية إدارة الموارد البشرية.  
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استخدام الأجهزة والبرمجيات وفاعلية إدارة الموارد البشرية.  
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام قواعد البيانات وفاعلية إدارة الموارد البشرية.  
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الإنترنت وفاعلية إدارة الموارد البشرية.  
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام نظم المعلومات الإدارية وفاعلية إدارة الموارد البشرية.  
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية إدارة الموارد البشرية.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها:  
ضرورة توفير الأشخاص الأكفاء والمؤهلين والمتخصصين للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وإلى ضرورة إخضاعهم للدورات التدريبية الملائمة لذلك.  
ضرورة تطوير النظم المستخدمة والاستفادة من هذه النظم في توفير معلومات حديثة شاملة ومتكاملة.  
ضرورة وضع استراتيجيات فاعلة تسهم في الاستفادة من شبكات الإنترنت لما لهذه الشبكات من أهمية وفاعلية قصوى إذا ما تم إستخدامها على الوجه الأمثل.  
ضرورة مراعاة التطوير في أنظمة وأساليب تخطيط الموارد البشرية.  
نظام المكافآت بحاجة إلى مراجعة لتحفيز العاملين على القيام بأعمالهم بشكل متميز واعتماد الكفاءة في الأداء معامل رئيسي.

5. سعاد، (2007):

دراسة بعنوان "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية - دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة (CLP) - منطقة سطيف "

هدفت الدراسة الى تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية نظراً لقلتها و نقص الإهتمام بها، وتحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة و الضعف فيه و فهم مكوناته، وأيضاً الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم أداء العاملين، وإبراز أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين، وأخيراً التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء.

وقد أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة لمراحل البحث منها الإستبانة والتي ضمت الاستمارة ( 26 ) سؤالاً ، ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ، وجهت هذه الأسئلة للعاملين الخاضعين لعملية التقييم، واستخدمت المقابلة تدعياً للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، و معرفة أبعاده الميدانية.

وخرجت الدراسة بنتائج منها غياب إطار قانوني و تنظيمي يدعم ، ينظم ، و يوضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة هذا باستثناء بعض المناشير الدورية الصادرة عن الإدارة المركزية لتسيير الموارد

البشرية لمؤسسة نفعال ، و التي أصبحت لا معنى لها. نظام التقييم - التتقيط المطبق في المؤسسة يتميز بالجمود أو عدم المرونة ، لأنه نظام يطبق منذ السنوات الأولى من انطلاقة المؤسسة ، و لا يزال ليومنا هذا جاري التطبيق ، رغم التحولات التي مرت بها مؤسسة نفعال على وجه عام ، و نفعال مسيلة على وجه الخصوص. وجود قطيعة بين الأهداف العامة للمؤسسة ، و أهداف نظام التقييم ، في حين انه يجب أن يوجه هذا النظام لخدمة هذه الأهداف ، و يستمد أهدافه منها ، و هذا حسب ما أكده مدير الفرع. نقص الانسجام و التعاون بين مستويات الهرم التنظيمي ، خاصة بما يتعلق بالأهداف العامة للمؤسسة ، حيث يتم وضع و مناقشة الأهداف دون تبليغها إلى المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي و هذا حسب ما أكده أحد المسيرين، من أن إعداد الأهداف يتم في المستويات العليا لشركة نفعال يتم إبلاغها بداية كل سنة إلى المسيرين في المستويات الدنيا دون أي مشاركة في إعداد هذه الأهداف ، أما الفئات الدنيا في السلم التنظيمي فعليها التنفيذ فقط. عدم الاهتمام من طرف الإدارة العليا بمتابعة و تطبيق هذا النظام ، حيث تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر ، فالدرجات التقييمية التي تمنح للعاملين هي درجات تمنح بطريقة جزافية وعشوائية لا تعكس الأداء الحقيقي للعامل / الموظف.

وخرجت الدراسة بتوصيات منها وضع إطار تنظيمي و قانوني يضيء الشرعية الكافية على نظام التقييم، و يجب على المؤسسة و قبل كل شيء القيام بتحليل و توصيف جميع مناصب العمل ، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ، و في جميع المستويات، إشراك الفئات التنظيمية الدنيا في إعداد الأهداف العامة للمؤسسة، إعلام و تحسيس المقيمين و الخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة و أهمية عملية التقييم ، و محاولة إضفاء نوع من الجدية على تطبيق هذا النظام، نظام التقييم يجب أن يقوم على مقابلات لتقييم الأداء ، يتم فيها إعلام العاملين بنتائج تقييم أدائهم ، و عدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، ضرورة التركيز على مبدأ حق التنظيم ترسيخاً لمبدأ المصادقية و الموضوعية، ضرورة مراجعة نتائج التقييم من طرف الإدارة العليا ، و عدم الاقتصار على المشرف، و ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد.

## 6. العتيبي، (2007):

دراسة بعنوان " الأتمتة ودورها في تحسين أداء ادارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية " .

هدفت الدراسة التعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية، وكشف تحديات تطبيقها ومتطلبات تفعيلها.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، وتم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استبانة مناسبة أعدت كأداة للدراسة.

خرجت الدراسة بنتائج أهمها أن استخدام الأتمتة بالأجهزة الأمنية بصفة عامة كانت بدرجة ضعيفة، وكشفت النتائج أن الأتمتة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة، وأن الأتمتة يمكن أن تسهم في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة وتقترب من الكبيرة جداً، وأظهرت النتائج وجود صعوبات تحد بدرجة كبيرة من تطبيق الأتمتة بأنشطة إدارات الموارد البشرية، وكشفت النتائج أن متطلبات تطبيق الأتمتة المقترحة ستؤدي إلى زيادة فعالية أتمتة إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً، وتبين أن 70% من أفراد الدراسة التحقوا بدورات تدريبية في مجال نظم المعلومات والاتصالات ويحملون مؤهل بكالوريوس فأكثر، وأخيراً وضعت الدراسة نموذج تنظيمي من شأنه المساهمة في تفعيل الأتمتة في الأجهزة الأمنية المركزية بالمملكة العربية السعودية.

كما خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها أن يتم الاعتماد على الأتمتة في التخطيط للموارد البشرية و في استقطاب واختيار الموارد البشرية وفي تحديد الاحتياجات التدريبية للأجهزة الأمنية، وأن يتم تكيف الدورات التدريبية للعاملين في إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية داخلياً وخارجياً للرفع من مستوى أدائها وفعاليتها، استقطاب كوادر بشرية مؤهلة قادرة على القيام بمهام ومسئوليات وأنشطة إدارات الموارد البشرية على مستوى من الكفاءة والفعالية، توفير المخصصات المالية الكافية لتوطين التقنية الآلية المتطورة واستثمارها كما يجب، تعميم النظام الآلي بإدارات الموارد البشرية والاعتماد عليه في كافة أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية ليحل محل النظام التقليدي، إيجاد نظم معلومات متطورة بإدارات الموارد البشرية، وأخيراً التوسع في إنشاء وتطوير مراكز تدريب متقدمة تلبي احتياجات تشغيل وصيانة وإصلاح أعطال ومشكلات الأجهزة والبرمجيات والنظم الإلكترونية الآلية بشكل متقن وسريع من خلال توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية.

1. Adewoye, Obasan (2012):

**A study entitled “The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM): Empirical evidence from Nigeria Banking Sector. Case Study of Selected Banks from Lagos State and Oyo State in South -West Nigeria”.**

دراسة بعنوان "أثر تكنولوجيا المعلومات (IT) في إدارة الموارد البشرية".

هدفت هذه الدراسة للاستفادة من التأثير العام لتكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي في نيجيريا من خلال استكشاف بعض جوانب إدارة الموارد البشرية التي تأثرت بتكنولوجيا المعلومات وتأثير هذه الجوانب على أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال البيانات الأولية التي تم جمعها.

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وذلك بإستخدام الإستبانة التي وزعت في البنوك المحددة في جنوب غرب نيجيريا.

خرجت الدراسة بنتائج أهمها أن تكنولوجيا المعلومات قد تزيد بشكل كبير من كفاءة أنشطة و عمليات إدارة الموارد البشرية من خلال الاتصال الفعال مع الموظفين و الكفاءة والمشاركة، في حين أن أدوار و مهارات مديري الموارد البشرية قد يوسع كثيراً العمل الإضافي نظراً لإعتمادها المستمر في الترقية على المعرفة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات وفي أداء الوظائف الأساسية الخاصة بهم.

2. Alwis, (2010)

**A study entitled “THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGERS”.**

دراسة بعنوان " اثر ادارة الموارد البشرية الكترونياً على وظيفة مدراء الموارد البشرية".

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اعتماد التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إستخدام الإستبانة، تم إختيار عينة عشوائية مكونة من 30 عينة من الشركات الكبيرة والتي يفوق عدد موظفيها 1000 موظف في مدينة كولومبو اكبر مدينة تجارية.

خرجت الدراسة بنتائج أهمها، اعتمدت 70% من الشركات على نطاق واسع في سريلانكا توازن مستوى معتدل أبعد من تلك النقطة. في نفس الوقت، تخصيص ميزانية لهذا التبنى يظهر تحسنا خلال العام 2010-2012.

### 3. Ruël, Bondarouk, Looise (2004):

A study entitled “E-HRM: Innovation or Irritation”.

دراسة بعنوان "إدارة الموارد البشرية إلكترونياً: إبتكار أم تهيج". هي دراسة ميدانية استكشافية في خمس شركات كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت.

تهدف هذه الدراسة إلى إزالة الغموض عن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي في الواقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً؟، ما هي أهداف البدء مع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً؟ ما هي الأنواع التي يمكن تمييزها؟ وما هي نتائج إدارة الموارد البشرية إلكترونياً؟ استناداً إلى الأبحاث، تم تطوير نموذج بحث عن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ويستهدف هذا النموذج، خمس منظمات خضعت للدراسة والاتي هن بالفعل يستخدمن "إدارة الموارد البشرية إلكترونياً" لعدد من السنوات.

خلصت الدراسة إلى أن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي أساساً لتحسين الموارد البشرية من الكفاءة الإدارية و لتحقيق خفض التكاليف. بجانب هذه الأهداف الشركات العالمية تسعى لإستخدام وإدخال إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لتوحيد ومواءمة السياسات وعمليات الموارد البشرية. وعلاوة على ذلك، هناك "فجوة" بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بالمعنى التقني وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالمعنى العملي في الشركات الخمس المشاركة في الدراسة.

وأستنتجت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بالكاد ساعد على تحسين كفاءات الموظفين، ونتج عنه خفض التكاليف والحد من العبء الإداري.

### التعليق والمقارنة:

يتضح من العرض السابق للدراسات السابقة والتي تناولت موضوعات تتعلق بالنظم الإلكترونية لدائرة الموارد البشرية أو نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية، إلا أن هذه الدراسات تتفاوت في تناول هذا الموضوع ، فبالرغم من تعدد البحوث والدراسات إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات التي اهتمت بهذا الموضوع تحديداً ، مع وجود بعض الإتفاق سواء في الأسلوب المستخدم في البحث، أو المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة، وكانت أوجه الإتفاق والإختلاف كما يلي:

- معظم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية تناولت بالبحث نظم معلومات الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات و إدارة الموارد البشرية إلكترونياً والأثر على دائرة الموارد البشرية في المؤسسات.
- بعض الدراسات المحلية والعربية تناولت بالبحث بعض النظم الخاصة بالموارد البشرية كنظام تقييم الأداء.
- ركزت الدراسات السابقة على تأثير النظم ككل على الموارد البشرية اما الدراسة الحالية فهي قد ركزت على نظامي التخطيط وتقييم الأداء في دائرة الموارد البشرية .
- طبقت معظم الدراسات المحلية والعربية، وبعض من الدراسات الأجنبية على القطاع العام، اما الدراسة الحالية فهي تركز على المؤسسات الخاصة في السوق الفلسطيني.
- استخدمت الدراسات السابقة عدة أساليب لجمع البيانات كالمقابلة، الإستبانة، الملاحظة، والاختبار، بينما تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة و المقابلة.
- اشتركت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام عدة أساليب إحصائية في قياس فروضها مثل الأوزان النسبية ، والنسب المئوية ، واختبار الإشارة ... الخ، للحصول على نتائج الدراسة، إلا أن بعض الدراسات الأجنبية كانت تجريبية تعتمد على مجموعتين (ضابطة وتجريبية) للوصول لأهداف الدراسة.

بعد إستعراض أوجه الإتفاق والإختلاف مع الدراسات السابقة، نجد أن هذه الدراسة تتميز في أنها تناولت علاقة إستخدام النظم الإلكترونية في دائرة الموارد البشرية وتطوير أدائها في جانبي التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء تحديداً حيث لم تتعرض أياً من الدراسات السابقة وخاصة المحلية لهذا الموضوع بشكل خاص، فبعض الدراسات تناولت نظم تقييم الأداء مع متغيرات أخرى ( أنظمة المعلومات، التكنولوجيا، نظم معلومات الموارد البشرية)، حيث ركزت هذه الدراسة على دراسة علاقة النظم الإلكترونية في تطوير أداء دائرة الموارد البشرية.

وبالرغم من اختلاف المتغيرات من دراسة لأخرى ، واختلاف البيئة التي أجريت عليها الدراسة سواء أكانت محلية أو عربية أو أجنبية، فإن الهدف العام من وراء هذه الدراسة هو علاقة النظم في تطوير الأداء، وما تطمح إليه هذه الرسالة بعد جمع البيانات وتحليلها ومناقشة مدى إتفاقها أو إختلافها مع الدراسات الأخرى، هو التأكيد على أهمية النظم الإلكترونية في تطوير أداء دائرة الموارد البشرية بإستخدامها للنظم الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء في المؤسسات الفلسطينية الخاصة للإرتقاء بأداء هذه المؤسسات ولكي يتم تطبيق هذه النتائج على باقي المؤسسات الخاصة والعامّة في فلسطين.

الفصل الثالث  
(منهجية وإجراءات الدراسة)

## الفصل الثالث

---

### منهج وإجراءات الدراسة

#### 1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج وأسلوب الدراسة، ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، وأدوات الدراسة وكيفية إعدادها وصدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث، والجدول الزمني الذي تم فيه تنفيذ الدراسة.

#### 2.3 منهج وأسلوب الدراسة

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة علاقة استخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء، وقد قام الباحث بإجراء التحليلات والإختبارات الإحصائية اللازمة على البيانات المتوفرة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### 3.3 متغيرات الدراسة

حيث تشمل الدراسة نوعين من المتغيرات:

- أ. المتغير المستقل: مدى إستخدام النظم الإلكترونية في المؤسسات الخدمية الفلسطينية.  
ب. المتغيرات التابعة: وهي ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء).

### 4.3 أدوات الدراسة

تكونت أدوات الدراسة من:

الإستبانة المسحية و المقابلات الشخصية .

أ - الإستبانة المسحية - ملحق رقم (1):

وتكونت من ثلاث محاور رئيسية إضافة للمعلومات الشخصية كالتالي:

1. واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة.
2. التخطيط للموارد البشرية.
3. تقييم الأداء للموظفين.

وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لوزن الفقرات كالتالي:

1. معارض بشدة	2. معارض	3. محايد	4. موافق	5. موافق بشدة
---------------	----------	----------	----------	---------------

### 5.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### 3. 5.1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من دوائر الموارد البشرية داخل المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين.

جدول (1.3): المؤسسات الخدمية في فلسطين محل البحث.

الرقم	إسم المؤسسة	الموقع الإلكتروني الرسمي	الفروع والمكاتب
1	شركة كهرباء محافظة القدس	www.jdeco.net	10
2	شركة ترست للتأمين	www.trustpalestine.com	9
3	الشركة العالمية للتأمين	www.gui.ps	10
4	شركة فلسطين للتأمين	www.pic-pal.ps	7
5	الشركة الأهلية للتأمين	<a href="http://www.ahlia.ps">www.ahlia.ps</a>	8
6	شركة الاتصالات الفلسطينية	www.paltel.ps	67
7	شركة جوال	www.jawal.ps	29
8	شركة الوطنية موبايل	<a href="http://www.wataniya.ps">www.wataniya.ps</a>	6
9	شركة المشروبات الوطنية	http://www.nbc-pal.ps	7
10	جامعة الاستقلال	www.pass.ps	1
11	البنك الإسلامي العربي	<a href="http://www.aibnk.com">www.aibnk.com</a>	10
12	البنك الإسلامي الفلسطيني	<a href="http://www.islamicbank.ps">www.islamicbank.ps</a>	18
13	بنك القاهرة عمان	http://www.cab.ps	21
14	مستشفى الرعاية العربية	http://arabcarehospital.ps	1
15	مركز أبو ريا	http://www.kaburaya.org	1
16	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	http://www.palestinerics.org	21
17	بلدية رام الله	www.ramallah.ps	1
18	بلدية البيرة	http://www.al-bireh.org	1

### 3. 5. 2 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين وتم مسح جميع الموظفين العاملين في دوائر الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

وقد بلغ عدد الاستبانات المعبأة والصحيحة 88 استبانة بنسبة رد مقدارها (12%) أي رد 12 استبانة، وهي نسبة جيدة يمكن الإعتماد عليها في تعميم النتائج، ويوضح جدول (1.3) توزيع أفراد العينة الذين عبئوا الاستبانة والخصائص الديموغرافية لهم.

جدول (2.3): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %	المتغيرات	العدد	النسبة المئوية %
العمر بالفئات			الجنس		
أقل من 25 سنة	20	22.7	ذكر	48	54.5
(25 - 34) سنة	42	47.7	أنثى	40	45.5
(35 - 39) سنة	13	14.8	الخبرة		
40 سنة فأكثر	13	14.8	أقل من 5 سنوات	37	42
المؤهل العلمي			(6 - 10) سنوات	15	17
توجيهي فما دون	4	4.5	(11 - 15) سنوات	16	18.3
دبلوم متوسط	12	13.6	أكثر من 15 سنة	20	22.7
بكالوريوس	51	58	المسمى الوظيفي		
دراسات عليا	21	23.9	موظف / إداري	47	53.4
			رئيس قسم	21	23.9
			مدير	20	22.7

### 6.3 المعالجة الإحصائية

يشمل هذا القسم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الإستبانة، وفحص الصدق والثبات لها.

#### 3.6.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بتطوير استبانة - ملحق رقم (1) جمع بواسطتها البيانات الفعلية من المبحوثين ، ثم قام بتحويل تلك البيانات لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Siences (SPSS) وتم إستخدام الإختبارات المعلمية التالية:

1. فحص التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

2. استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعنوية، لمعرفة خصائص العينة الديموغرافية ووصف العينة، وفحص أسئلة الدراسة.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية لأداة القياس (فحص الصدق الإحصائي)، وفحص بعض الأسئلة، واختبار بعض الفرضيات.
4. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات الإحصائي.
5. اختبارات للعينات المستقلة، واختبارات للعينات المرتبطة، وتحليل التباين الأحادي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لوزن الفقرات كما هو موضح في جدول (3.3):

جدول (3.3): وزن الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي - القسم الأول

1. معارض بشدة	2. معارض	3. محايد	4. موافق	5. موافق بشدة
---------------	----------	----------	----------	---------------

وقد تم تحديد درجة القطع والتقدير في القسمين بطريقة استخدام المدى في التقريب اعتماداً على الدراسات السابقة كالتالي: مقدار الفرق بين الدرجات =  $(5 - 1) / 3 = 1.33$  (بنات، 2010)، كما هو موضح في الجدول (3.3).

جدول (3.3): تحديد درجة القطع في الدراسة.

المتوسط الحسابي للدرجة	التقدير في التعليق على النتائج
1 - 2.33	درجة ضعيفة/ قليلة
2.34 - 3.66	درجة متوسطة
3.67 - 5.0	درجة قوية/ كبيرة

### 3. 6. 2 فحص التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفقراتها:

تم فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة كما يوضحه الجدول رقم (1).

جدول(5.3): فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة

الخطأ المعياري في معامل التناطح	التناطح	الخطأ لمعياري في معامل الإلتواء	الإلتواء	المنوال	الوسيط	الوسط الحسابي	العدد		المتغير / المحور
							مفقودة	صحيحة	
0.51	-0.57	0.26	0.56	2.00	2.00	2.22	1	87	الفئات العمرية
0.51	-1.35	0.26	0.34	1.00	1.00	1.48	0	88	الجنس
0.51	0.70	0.26	-0.69	3.00	3.00	3.01	0	88	الشهادة
0.51	-1.48	0.26	0.36	1.00	2.00	2.22	0	88	الخبرة
0.51	-1.23	0.26	0.63	1.00	1.00	1.69	0	88	المسمى الوظيفي
0.51	-0.89	0.26	-0.23	5.00	4.26	4.20	0	88	واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة
0.51	-0.04	0.26	-0.51	4.00	4.08	4.07	0	88	التخطيط للموارد البشرية
0.51	1.01	0.26	-0.67	3.06	3.67	3.62	0	88	تقييم الأداء للموظفين
0.51	-0.22	0.26	0.11	2.71	3.67	3.69	0	88	المعدل العام

يوضح الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة ومتوسطات المحاور تميل نحو التوزيع الطبيعي بمقياس الإلتواء (قريبة من الصفر) وتقارب قيم الوسط والوسيط والمنوال

### 3.6.3 صدق الأداة:

يقصد بصدق الأداة أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسه وقد تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

أ. **صدق المحكمين:** عرض الباحث الإستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات التربية، والبحث العلمي، والإدارة وتكنولوجيا المعلومات، والإحصاء - ملحق رقم (4)، حيث أبدوا ملاحظاتهم حولها وقد تمت التعديلات بناءً على تلك الملاحظات.

1. **الصدق البنائي:** ويقصد به مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وبما أن محاور الدراسة مختلفة الأهداف فقد تم إستخدام فحص معامل ارتباط بيرسون لفحص مدى ارتباط الدرجة الكلية للمحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للمحور الرئيسي كما هو موضح في الجداول (5.3).

جدول (6.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الدرجات الكلية للمحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للدراسة.

الرقم	المحور	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة	.689	.000
2	التخطيط للموارد البشرية.	.847	.000
3	تقييم الأداء للموظفين.	.881	.000

\*الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ ، \*\* الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.01)$

يتضح من الجدول السابق أن كل قيم مصفوفة ارتباط الدرجات الكلية للمحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للدراسة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  وبدرجة جيدة مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمحاور ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة وأنها صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

## 2. فحص الصدق بإستخدام التحليل العاملي:

تم إستخدام فحص التحليل العاملي لفحص صدق الأداة بشكل متكامل وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم ( 7.3 ) .

جدول رقم (7.3- أ) : نتائج التحليل العاملي ( Factor Analysis ) لفقرت أداة الدراسة

الدراسة كاملة		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
قيمة (ALPHA)	الفقرة	قيمة ( ALPHA )	الفقرة	قيمة ( ALPHA )	الفقرة	قيمة ( ALPHA )	الفقرة
0.872	Q1_Ave	.899	Q31	.894	Q21	.882	Q11
0.879	Q2_Ave	.936	Q32	.885	Q22	.871	Q12
0.900	Q3_Ave	.929	Q33	.860	Q23	.868	Q13
0.883	Total_Ave	.826	Q34	.819	Q24	.791	Q14
		.920	Q35	.867	Q25	.932	Q15
		.900	Q36	.863	Q26	.858	Q16
		.931	Q37	.779	Q27	.780	Q17
		.936	Q38	.824	Q28	.842	Q18
		.909	Q39	.815	Q29	.920	Q19
		.910	Q310	.926	Q210	.858	Q110
		.921	Q311	.915	Q211	.908	Q111
		.791	Q312	.910	Q212	.876	Q112
		.804	Q313	.847	Q213	.913	Q113
		.923	Q314	.872	Q214	.818	Q114
		.930	Q315	.887	Q215	.811	Q115
		.890	Q316	.919	Q216	.937	Q116
		.863	Q317	.900	Q217	.921	Q117
		.853	Q318	.917	Q218	.904	Q118
		.932	Q319	.908	Q219	.858	Q119
		.901	Q320	.910	Q220	.810	Q120
		.876	Q321	.915	Q221	.862	Q121
		.936	Q322	.917	Q222	.865	Q122
		.928	Q323	.896	Q223	.852	Q123
		.959	Q324	.844	Q224	.882	Q124

جدول رقم (7.3-ب) : نتائج التحليل العاملي ( Factor Analysis ) لفقرت أداة الدراسة

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		الدراسة كاملة	
الفقرة	قيمة	الفقرة	قيمة	الفقرة	قيمة	الفقرة	قيمة
Q125	.899					Total_Ave	0.883
Q126	.868						
Q127	.909						
Q128	.917						
Q129	.895						
Q130	.895						
Q131	.844						
Q132	.868						
Q133	.810						
Q134	.840						
Q135	.892						
Q136	.897						
Q137	.844						
Q138	.915						
Q139	.877						

يتضح من من الجدولين السابقين أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات أداة الدراسة مقبول إحصائياً  $< 0.6$  ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة ، وأنها تشترك معاً في قياس أهداف الدراسة على ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

### 3. 6. 4 ثبات الأداة:

المقصود بثبات الإستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم توزيعها على نفس الأشخاص أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي الإستقرار في نتائجها في فترة زمنية معينة. تم فحص الثبات بإستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور وفقرات الدراسة وجدول (8.3) يوضح النتائج.

جدول ( 8.3 ) : نتائج حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة.

قيمة ( ر )	عدد الفقرات	عدد الحالات		المحور
		مستثناة	صحيحة	
0.879	14	5	83	واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة
0.939	18	8	80	التخطيط للموارد البشرية.
0.945	8	0	88	تقييم الأداء للموظفين.
0.969	96	27	61	أداة الدراسة

يتضح من الجدول السابق أنه تم التحقق من ثبات محاور الدراسة وأداتها (جميع الفقرات) بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ بلغت قيم الثبات كما يلي:

محور واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة ( 0.879 )، وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية من الثبات.

محور التخطيط للموارد البشرية (0.939)، وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.

محور تقييم الأداء للموظفين (0.945)، وبذلك يتمتع المحور بدرجة عالية جداً من الثبات.

أداة القياس كلها (0.969)، وبذلك تتمتع الإستبانة بدرجة عالية جداً من الثبات.

الفصل الرابع  
نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

## الفصل الرابع

---

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

#### 1.4 المقدمة

تم في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة الكمية (الاستبانة) ومناقشة نتائجها وتفسيرها عبر إجابة أسئلتها وتحليل نتائج المقابلات التي تمت مع بعض المؤسسات.

#### 2.4 إجابة أسئلة الدراسة

1. ما هي الأساليب الإلكترونية التي يمكن إستخدامها في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية) مرتبة تنازلياً كما هي موضحة في الجداول ( 1.4 ).

جدول (1.4-أ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية).

الرقم	التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	تقوم المؤسسة بتأمين بيانات تراكمية عن المؤسسة وأدائها.	3.95	.926	درجة كبيرة
3	تتوافر كافة البيانات والمعلومات الكاملة التي تحتاجها عملية التخطيط للموارد البشرية.	3.90	.989	درجة كبيرة
17	تساعد إجراءات التخطيط للموارد البشرية في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.	3.85	.953	درجة كبيرة
16	يساعد التخطيط للموارد البشرية في سير عمليات الإختيار والتعيين بشكل مقنن.	3.82	.953	درجة كبيرة
14	تساهم المعلومات المتوفرة في المؤسسة في تحديد الأهداف المستقبلية.	3.82	.883	درجة كبيرة
18	يساعد التخطيط للموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة (الأجور، الإستقطاب، الإختيار..)	3.81	.969	درجة كبيرة
1	تقوم المؤسسة بعملية التخطيط للموارد البشرية .	3.79	.990	درجة كبيرة
15	يساهم التخطيط للموارد البشرية في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء دائرة الموارد البشرية.	3.77	.944	درجة كبيرة
11	يتوافر بيانات طبيعة المهام الإدارية في كل وحدة إدارية في المؤسسة.	3.65	.983	درجة كبيرة
2	تستخدم المؤسسة أساليباً وطرقاً علمية بمعالجة موضوع التخطيط للموارد البشرية.	3.59	1.121	درجة متوسطة
5	تعتمد دائرة الموارد البشرية على اجراء عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.	3.59	1.024	درجة متوسطة
13	تتوافر في دائرة الموارد البشرية البيانات اللازمة للتنبؤ بالتطور المستقبلي لطبيعة الأدوات المطلوبة لها.	3.59	1.057	درجة متوسطة
12	تساهم قواعد البيانات المتوفرة في المؤسسة في تحديد الأساليب الإدارية التي تحتاجها عملية التخطيط.	3.58	1.025	درجة متوسطة
6	تقوم دائرة الموارد البشرية في تقدير العرض الداخلي من العمالة بشكل مهني لسد الإحتياجات للفترة المستقبلية.	3.58	1.047	درجة متوسطة

جدول (1.4-ب) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية).

الرقم	التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تقوم دائرة الموارد البشرية باستخدام أسلوب تحليل الخطر " إحتمال المغادرة وعواقب المغادرة".	3.45	1.134	درجة متوسطة
10	لدى دائرة الموارد البشرية القدرة على الكشف عن عوامل الدفع والجذب في المؤسسة " الدفع -الإدارة الضعيفة- والجذب -البحث عن عمل جديد".	3.33	1.162	درجة متوسطة
9	تقوم دائرة الموارد البشرية بعملية إستطلاعات الرأي داخل المؤسسة " تحديد المشاكل المحتملة التي يواجهها الموظفون".	3.27	1.172	درجة متوسطة
7	تستخدم المؤسسة أساليباً وطرقاً علمية في إجراء عمليات التحليل الكمي الخاص بالموظفين في المؤسسة.	2.80	1.119	درجة متوسطة
	الدرجة الكلية للأداة	3.6204	.69370	درجة كبيرة

نستنتج من الجدول السابق أن النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية مستخدمة بشكل كبير حسب ما أظهرته الدرجة الكلية للمحور وأن جوانب إستخدامها متعددة ودرجتها كبيرة (المتوسط الحسابي < 3.67)، أما أهم تلك الجوانب فكانت : مساهمتها في بتأمين بيانات تراكمية عن المؤسسة وأدائها، وتوفيرها لكافة البيانات والمعلومات التي تحتاجها عملية التخطيط، ومساعدتها في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ومساعدتها في سير عمليات الإختيار والتعيين بشكل مقنن، كما تساهم المعلومات المتوفرة من خلال النظم الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة في تحديد الأهداف المستقبلية.

أما أقلها فكان : إستخدامها في إستطلاعات الرأي داخل المؤسسة " تحديد المشاكل المحتملة التي يواجهها الموظفون" ، وإستخدامها في الكشف عن عوامل الدفع والجذب في المؤسسة، وإستخدامها في الوصول إلى أسلوب تحليل الخطر " إحتمال المغادرة وعواقب المغادرة" حيث جاءت درجاتها متوسطة.

يتم إستخدام أساليب إلكترونية في التخطيط للموارد البشرية في العديد من الجوانب والتي تشكل في مضمونها عنصر التكامل لأداء وظيفة التخطيط للموارد البشرية. وقد جاء متربعا على قمة الهرم في هذه النتائج البيانات المستخدمة في عملية التخطيط والتي نحتاجها بشكل دقيق وهذا يتوافق مع النتائج السابقة في المحور الأساسي لعملية التخطيط وفي تأمين بيانات تراكمية عن الموظفين ولأنه من الطبيعي ان لا يتم الحكم بشكل مفاجئ على موظف أو مهمة معينة إلا بشكل تراكمي بما يضمن تحقيق الأهداف المراد التخطيط لها بشكل جيد أو ممتاز وصولاً لتحقيق المطلوب.

إن عملية التخطيط للموارد البشرية وتحديد إجراءات التعيين بالغ الأهمية لما له من أهمية كبيرة في تحديد إحتياجات المؤسسة من الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بدرجة نجاح عالية ما يعكس قدرة الدائرة على إستقطاب الكفاءات ضمن مواصفات محددة .

#### وقد اشارت نتائج المحور إلى الآتية :

- يتم إستخدام أساليب إلكترونية متعددة داخل وحدة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية :
- 1- عملية جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين والمؤسسة ليتم إستخدامها في عمليات التخطيط.
  - 2- عملية التحليل الكمي للمعلومات الخاصة بالموظفين من خلال النظم الإحصائية عمليات معالجتها لاتخاذ القرارات الإدارية.
  - 3- الرسم البياني لنوعية المعلومات لتسهيل عمليه فهم الارقام من خلال التمثيل الخطي أو البياني للمعلومات.
  - 4- ربط البيانات بالدوائر الإدارية المختلفة لتشكيل عنصر التكاملية للقيام بعملية التخطيط على أسس ومعايير صحيحة.
  - 5- عملية التعيين للموظفين الجدد من خلال تحديد الإحتياجات للمؤسسة من الموظفين وتحديد الدوائر التي تحتاج لهم من خلال نظام التقارير.

- 6- يتم استخدام النظم الإلكترونية في إستطلاعات الرأي المرتبطة بالموظفين تجاه موضوع ما في المؤسسة ترغب الإدارة بفهم توجهات الموظفين نحوه.
- 7- التنبؤ المستقبلي لاحتياجات المؤسسة البشرية وغير البشرية وما تحتاجه من أدوات ووسائل لتحقيقه مستقبلاً وبشكل صحيح .

## 2. ما هي الأساليب الإلكترونية التي يمكن إستخدامها في عملية تقييم الأداء ؟

جدول (2.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين).

الرقم	تقييم الأداء للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقييم الأداء للعاملين في المؤسسة بشكل منتظم.	3.91	1.228	درجة كبيرة
2	هناك إرتباط بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي الخاص لكل موظف.	3.73	1.090	درجة كبيرة
3	تعمل دائرة الموارد البشرية على تقييم الأداء حسب نوع المهمات المطلوبة من كل موظف.	3.63	1.168	درجة متوسطة
5	تستخدم دائرة الموارد البشرية الجدولة الدورية (فترات زمنية محددة) لإجراء تقييم الأداء للموظفين.	3.58	1.132	درجة متوسطة
4	تراعي دائرة الموارد البشرية الدرجة الوظيفية عند إجراء عملية تقييم الأداء.	3.53	1.144	درجة متوسطة
8	تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة يؤدي الى تحسين نتائج التقييم بشكل عام.	3.49	1.104	درجة متوسطة
6	تُصدر دائرة الموارد البشرية تقارير دورية لأداء الموظفين.	3.40	1.218	درجة متوسطة
7	يتوافر في المؤسسة نظام المقارنة بين التقارير الدورية لأداء الموظفين.	3.34	1.154	درجة متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.5753	.98088	درجة متوسطة

نستنتج من الجدول السابق أن الأساليب الإلكترونية في تقييم الأداء مستخدمة بشكل متوسط حسب ما أظهرته الدرجة الكلية للمحور وأن جوانب إستخدامها متعددة ودرجتها كبيرة (المتوسط الحسابي > 3.67)، أما أهم تلك الجوانب فكانت : تقوم دائرة الموارد البشرية بتقييم الأداء للعاملين في المؤسسة بشكل منتظم،

وارتباطها بالوصف الوظيفي الخاص بكل موظف، وإستخدامها حسب نوع المهمات المطلوبة من كل موظف. أما أقلها فكان : استخراج تقارير إلكترونية لأداء الموظفين بشكل دوري وتلقائي، وإظهارها جوانب التعارض بين إجابات الموظفين عند تقييم إجاباتهم.

أشارت النتائج السابقة المتعلقة بمحور تقييم الأداء الى أن هناك علاقة إيجابية في إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء ولو بشكل جزئي أما فيما يتعلق بالمحور الآتي فان المؤسسات الفلسطينية تستخدم النظم الإلكترونية بشكل جزئي وتؤكد هذه النتيجة ما أوردته النتائج السابقة من حيث أن المؤسسات الفلسطينية تقتصر في إستخدامها للنظم الإلكترونية في تقييم الأداء بشكل محدود في بعض الجوانب منها :

جمع المعلومات عن الموظفين والحصول على تقارير دورية عن الوضع الوظيفي لهم وبشكل متوسط كما أن المؤسسات الفلسطينية لا زالت تعاني من عملية تقييم الأداء حسب التخصص للموظف وتعتمد بشكل أساسي على الجوانب الإدارية بشكل كبير وتترك الموظف يقوم بعملية تقييم نفسه بنفسه مما يزيد من عدم موضوعية عملية التقييم للأداء أو بناء على تقارير خاصة من الإدارة فقط مما يعزز فكرة التدخل البشري والأهواء الشخصية في تحديد النتائج مسبقاً .

أما فكرة المقارنات بين التقارير الدورية التراكمية فهي بالغة الأهمية في عملية إصدار الأحكام على الموظفين إذ أن التقارير اللحظية تفتقر إلى الموضوعية المطلقة ويعزز الباحث رأيه بهذا الموضوع من خلال إمكانية وقوع الموظف في ظرف إجتماعي أو إقتصادي يؤثر بشكل ما على أدائه في تلك الأوقات مما يستدعي تدخل وجود عدة تقارير لاتخاذ الإجراء المناسب للوصول لنتيجة صحيحة ودقيقة وهذا ما أكده الكاتب الأمريكي مارتن لاك في كتابه الإدارة وتقييم الأداء وبالتدقيق في الجدول السابق نجد ان إستخدام أسلوب المقارنات الدورية كان أضعف المحاور وذلك بدرجة متوسطة مما يؤكد على أن المؤسسات الفلسطينية لا تولي إهتماماً كبيراً لعملية إستثمار النظم الإلكترونية في تقييم الأداء بشكل فاعل .

كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات تستخدم أطراً زمنية لإجراء عمليات التقييم بشكل غير منتظم ولا يخضع للإحتياجات الحقيقية للمؤسسة مما يدل على أن عمليات الجدولة الإلكترونية لإدارة عمليات التقييم غير متوفرة بشكل كامل وإنما جزئياً ويعزو الباحث ذلك لعدة أسباب :

1. ان طبيعة النظم الإلكترونية الموجودة في المؤسسات نظم تعالج في الغالب اساسيات الاعمال الادارية في دوائر الموارد البشرية .
2. ان حجم الأعمال الإدارية الكبيرة في دائرة الموارد البشرية يدفع الدائرة للإعتماد على الطاقات البشرية الداخلية دون محاولة تطوير نظم جديدة خوفاً من الإستغناء عن الموظفين في الدوائر
3. كما أن عمليات التقييم الإلكترونية تحتاج لنوع من التفريغ الجزئي من وقت العمل للإجابة عبر النظام الإلكتروني .
4. ترى العديد من الإدارات أن النظم الإلكترونية مجدية في الأعمال الإدارية جزئياً وليس كلياً.

### 3. ما هي المعايير المعتمدة في بناء النظم الإدارية الإلكترونية اللازمة لعمليات التخطيط وتقييم الأداء؟

للإجابة على هذا السؤال أجرى الباحث عدة مقابلات مع مسؤول أنظمة الموارد البشرية في عشرة مؤسسات فلسطينية والتي تلخصها في الجدول رقم (3.4).

جدول (3.4-أ) : إجابة المؤسسات الفلسطينية على بعض المعايير وتمثيلها نسبياً.

المؤسسة	شركة كهرباء محافظة القدس	STTDB	شركة تطوير البرامج	جامعة الإستقلال	شركة الإتصالات الفلسطينية	شركة جوال	شركة سنقرط	البنك الإسلامي الفلسطيني	البنك الإسلامي العربي	مركز أبو ريا	الشركة الأهلية للتأمين	نسبة الإلتزام بالمعيار %100
التوافقية	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	%80
السرية	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	%70
المرونة	لا	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا	%40
الدقة	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	%80
حدثة المعلومات	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	%60
التكامل	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	%40
الإيجاز	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	لا	نعم	لا	%40

جدول (3.4-ب) : إجابة المؤسسات الفلسطينية على بعض المعايير وتمثيلها نسبياً.

المعيار	المؤسسة	محافظة القدس	شركة كهرباء	البرامج STTDB	شركة تطوير	جامعة الإستقلال	الفلسطينية	شركة الإتصالات	شركة جوال	شركة سنقرط	البنك الإسلامي	البنك الإسلامي	مركز أبو ريا	الشركة الأهلية	نسبة الإلتزام بالمعيار %100
الارتباط والملائمة	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	نعم	نعم	%60
توفر المعلومات	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا	%20
الاعتمادية	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	نعم	نعم	لا	نعم	%50
القابلية للتعديل والتطوير	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	لا	لا	نعم	%70
السرعة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	نعم	لا	نعم	نعم	لا	نعم	%70
القابلية للإدارة	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	%100

ملاحظة: كل إجابة بنعم أو لا تشكل ما نسبته 10%.

يوضح الجدول السابق مدى تطبيق المؤسسات الفلسطينية لبعض المعايير في بناء النظم الإلكترونية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكانت النتيجة المتوسطة لتطبيق هذه المعايير هي (60%)، أما أعلى معيار اتفقت عليه المؤسسات فهو القابلية للإدارة بنسبة (100%)، وأقل المعايير المطبقة في المؤسسات هو معيار توفر المعلومات بنسبة (20%).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بان كل مؤسسة تطبق المعيار حسب خصوصية وإهتمام وعمل كل مؤسسة، فهي تنطلق بناء على رؤيتها وتركز على تلبية حاجاتها الأساسية على الأغلب. ويعود ذلك أيضاً ان المؤسسات الفلسطينية مكان البحث والتي أجريت فيها المقابلات كانت المعايير المتبعة داخلها تلي حاجاتها الأساسية فقط ولا تطمح الى أكثر من ذلك وهذا يجيب على التساؤلات المطروحة مثل سبب عدم شمولية المعايير الموجودة في المؤسسة بالقياس على المعايير الدولية الشاملة، وأيضاً يوجد تفاوت بين المؤسسات محل البحث في تطبيق المعايير، ولعل أهم الأسباب في ذلك هو حجم المؤسسات العاملة في

فلسطين بالمقارنة بالمؤسسات المحلية وأيضاً بالمقارنة بالمؤسسات العالمية والتي منها يعد عابر للقارات أو موظفيها يعدون بالآلاف، أيضاً من الأسباب المهمة التي تقلل من توسعة استخدام المعايير في المؤسسات الفلسطينية هو تكلفة تطبيق تلك المعايير ومدى تحمل تلك المؤسسات لمثل هذه التكاليف.

وبتفسير هذه المعايير التي تم أخذها للقياس :

أ- التوافقية: ويعنى بها أن يتوافق النظام ويتكامل مع باقي الأنظمة وكانت نسبت هذا المعيار 80%، وهذا يعنى أن أغلب المؤسسات الفلسطينية تطبق هذا المعيار ويعزى ذلك لأهمية التوافقية لكثير من المؤسسات حيث أن أغلب المؤسسات تستخدم أكثر من نظام وهذا يفسر أهمية المعيار لتطبيقها على المؤسسة ولتوفير أنظمة خاصة توافق نظام دائرة الموارد البشرية.

ب- السرية: ويعنى بها تمتع النظام بسرية عالية بحيث يتم توظيف التكنولوجيا في حماية البيانات والمعلومات وكانت نسبة السرية هي 70%، وهذا يعنى ان معيار السرية يحظى بإهتمام عالي من قبل المؤسسات الفلسطينية ومن الممكن الإعتماد على النظم لتطبيق سرية البيانات.

ت- المرونة: ويعنى به هنا أن يتم العمل على البرامج من داخل وخارج المؤسسة وهي سهلة الإستخدام من قبل الموظف والإدارة، وهذا المؤشر أخذ نسبة 40%، وهي نسبة أقل من الوسط ويعزى ذلك أن أغلب المؤسسات الفلسطينية تستخدم النظم الداخلية ومن خلال الشبكة الداخلية للمؤسسة وهي برامج لتلبية العمل خلال فترة دوام الموظفين فقط.

ث- الدقة: أن تكون المعلومات وبيانات صحيحة ونسبة الخطأ قليلة، وهذا المعيار حصل على نسبة 80%، ويعنى ذلك أن المؤسسات الفلسطينية مهم لديها أن تكون المعلومات دقيقة بغض النظر عن الوسيلة ومع استخدام النظم الإلكترونية فقد تحقق هدف هذه المؤسسة بتحقيق نسبة عالية من الدقة وهذا مؤشر جيداً.

ج- حداثة المعلومات: هذه المعيار يعنى توفر معلومات حديثة وفي حينها، وقد كانت نسبته في المؤسسات التي تم مقابلتها 60%، وهذا مؤشر على تقريبا متوسط المؤسسات تعنى بتحديث المعلومات ولكن عند الباقي هذا المعيار مهم، ولكن مع عدم وجود تحديث تلقائي للمعلومات وهذا يحصل عند استخدام النظم الإلكترونية فتكون عملية التحديث يدوية وتأخذ وقت طويل مما يعنى أن موعد التحديث غير مضبوط وغير ملزم بموعد.

ح- التكامل: وهذا المعيار يعنى توفر قدر كافٍ من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد، وقد حصل على نسبة 40%، وهي نسبة أقل من الوسط ولعل من أسباب إنخفاض تطبيق هذا المعيار

في المؤسسة الفلسطينية هو وجود أكثر من نظام للموارد البشرية وعدم القدرة بعد على الدمج بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة في الإدارة بشكل عام.

خ- الإيجاز: يعني هذا المعيار هو معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة، وقد حصل على نسبة 40%، وهي نسبة أقل من المتوسط وترجع هذه النسبة لسبب أن النظم الموجودة في دائرة الموارد البشرية وخاصة المطبقة في عمليتي التخطيط وتقييم الأداء على الأغلب هي نظم عامه وليست متخصصة بمعنى أن عملية التخطيط مثلاً بحاجة إلى نظام كامل متكامل يستطيع من خلاله الورد الى أي معلومة من خلال هذا النظام وليس هنالك حاجة لولوج أكثر من نظام لإستخراج المعلومة.

د- الارتباط والملائمة: هذا المعيار يعني مساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منظمة ما وذلك بمساعدة تحليل منظم المعلومات- تكييف التحليل وفقاً لتسهيل عملية استخدام المعلومات للمراحل الإدارية المختلفة، وقد حصل على نسبة 60%، وهي نسبة أعلى من المتوسط، وترجع هذه النسبة إلى وجود تركيز من قبل أغلب المؤسسات الفلسطينية على توليف النظام المقترح ليتناسب مع متطلب الإدارة.

ذ- توفر المعلومات: يعني هذا المعيار أن تكون المعلومة متوفرة وسهل الحصول عليها من النظام وقد حصل هذا المعيار على نسبة 20%، ويفسر ذلك بأن اغلب المؤسسات ترغب في الحصول على المعلومة وأن تكون متوفرة ولكن لوجود أكثر من نظام في دائرة الموارد البشرية يعرقل هذه العملية فتصبح غير سهلة.

ر- الاعتمادية: وتعني هل يمكن الإعتماد على هذا النظام أم لا، وقد كانت نسبته 50%، وهذا يرجع الى مدى إعتماد المؤسسة على النظام بشكل عملي وتفاعلي، فكثير من المؤسسات الفلسطينية من الممكن وجود نظام معين فيها ولكن لا ترجع اليه في كثير من الأوقات واحد الأسباب هو المركزية في الإدارة.

ز- القابلية للتعديل والتطوير: هذا المعيار مهم ولأهميته أغلب المؤسسات مكان البحث تطبق هذا المعيار تحسباً لتغير وارد في عمل هذا النظام ولأن أغلب المؤسسات يشكل العامل المالي أحد التحديات فهي تسعى دائماً لأي تكاليف متوقعة مستقبلاً وتجنباً لذلك تعتمد هذا المعيار والذي حصل على ما نسبته 70%.

س- السرعة: من المعايير المهمة أيضاً وقد حصل على نسبة 70%، وهي نسبة عالية وذلك لما يشهده السوق من تطور ملحوظ في الإستثمار وأحد هذه الإستثمارات هو سرعة الأداء أي بالمحصلة كسب مزيد من الوقت.

ش- القابلية للإدارة: المعيار الأخير وهو معيار حصل على نسبة 100%، ويعود ذلك لأن أغلب المؤسسات الفلسطينية مكان البحث هي مؤسسات خاصة ومن أبرز إستراتيجياتها قبول الإدارة لأي منتج فيها وخصوصاً النظم.

لقد كانت جميع الإجابات تؤكد على تقارب في تطبيق المعايير في المؤسسات الفلسطينية محل البحث مع وجود تفاوت بسيط وذلك حسب خصوصية وإهتمام وعمل كل مؤسسة، فهي تنطلق بناء على رؤيتها وتركز على تلبية حاجاتها الأساسية على الأغلب.

وقد ورد في معايير ومبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 ثمانية مبادئ أساسية وهي :

1. التركيز على الزبون
2. الإدارة العليا للشركة
3. مشاركة العاملين.
4. إدارة العمليات.
5. منهج الشراكة المتكاملة.
6. التحسين و التطوير المستمر.
7. اتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات و حقائق واقعية.
8. علاقة شراكة و مصالح متبادلة مع الموردين.

هذه المعايير مهمة في أي مؤسسة وقد كانت المؤسسات التي أجريت معها المقابلات قد حققت بعض هذه المبادئ مثل التركيز على الزبون بمعنى التركيز على الموظف في المؤسسة والإدارة العليا للمؤسسة ومشاركة العاملين ومنهج الشراكة المتكاملة والتحسين والتطوير المستمر واتخاذ القرارات بناء على قاعدة معلومات وحقائق واقعية، ويعود ذلك ان المؤسسات الفلسطينية مكان البحث والتي أجريت فيها المقابلات كانت المعايير المتبعة داخلها تلبية حاجاتها الأساسية فقط ولا تطمح الى أكثر من ذلك وهذا يجيب على التساؤلات المطروحة مثل سبب عدم شمولية المعايير الموجودة في المؤسسة بالقياس على المعايير الدولية الشاملة، وأيضاً يوجد تفاوت بين المؤسسات محل البحث في تطبيق المعايير، ولعل أهم الأسباب في ذلك هو حجم المؤسسات العاملة في فلسطين بالمقارنة بالمؤسسات المحلية وأيضاً بالمقارنة بالمؤسسات العالمية والتي منها يعد عابر للقارات أو موظفيها يعدون بالآلاف، أيضاً من الأسباب المهمة التي تقلل

من توسعة إستخدام المعايير في المؤسسات الفلسطينية هو تكلفة تطبيق تلك المعايير ومدى تحمل تلك المؤسسات لمثل هذه التكاليف.

4. ما هي علاقة إستخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لبعض فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية) مرتبة تنازلياً كما هي موضحة في الجدول ( 4.4 ).

جدول (4.4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية)

الرقم	التخطيط للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	نظام الإدارة التشاركية التكاملية يعزز إيجابياً نتائج عمل المؤسسة.	3.87	0.94	درجة كبيرة
21	تفعيل عملية التخطيط في المؤسسة يؤدي الى تعزيز دور هذه الوظيفة بشكل أفضل.	3.86	1.04	درجة كبيرة
19	تحرص المؤسسة في عملية التخطيط للموارد البشرية على تحسين نتائج التخطيط بشكل فعال.	3.85	1.02	درجة كبيرة
22	تمكين الإدارة لدائرة الموارد البشرية يساعد في مواجهة التحديات بالتخطيط والتنظيم والرقابة.	3.82	1.06	درجة كبيرة
24	إدارة التخطيط الإستراتيجية تحتاج الى الدمج ما بين النظم الحديثة والنظم التقليدية.	3.62	1.05	درجة متوسطة
20	تتوجه أنشطة التخطيط للموارد البشرية نحو تحقيق رسالة المؤسسة.	3.38	1.01	درجة متوسطة
	الدرجة الكلية للأداة	3.73	0.64	درجة كبيرة

يوضح الجدول السابق علاقة إستخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة موجودة بدرجة كبيرة (المتوسط الحسابي < 3.67)، أما أهم تلك العلاقة فكانت : نظام الإدارة التشاركية التكاملية يعزز إيجابياً نتائج عمل المؤسسة، تفعيل عملية التخطيط في المؤسسة يؤدي الى تعزيز دور هذه الوظيفة بشكل أفضل، تحرص المؤسسة في عملية التخطيط للموارد البشرية على تحسين نتائج التخطيط بشكل فعال، تمكين الإدارة لدائرة الموارد البشرية يساعد في مواجهة التحديات بالتخطيط والتنظيم والرقابة، أما أقلها تأثيراً فكانت :

إدارة التخطيط الإستراتيجية تحتاج الى الدمج ما بين النظم الحديثة والنظم التقليدية، تتوجه أنشطة التخطيط للموارد البشرية نحو تحقيق رسالة المؤسسة.

ان عملية التخطيط للموارد البشرية تعتبر من الأولويات لنجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها وبالنظر في وظيفة عملية التخطيط فإنها تحتاج لمجموعة من العناصر لتتم بشكل صحيح وفعال وهذه العناصر هي:

- 1- قيام التخطيط الإستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيداً عن التخمين والحدس.
- 2- أن تكون الخطة نابعة من واقع بيئة العمل التي تتفاعل معها.
- 3- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
- 4- أن تحقق الأهداف العامة للتخطيط حاجة الأفراد والمجتمعات إلى تنمية وتطوير ذاتها.
- 5- أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان .
- 6- أن تكون الخطة منسجمة مع الأهداف الموضوعية لتحقيق النماء والتطور.
- 7- أن تركز الخطة على الأولويات في العمل بالمنظمة.
- 8- أن تكون الخطة قابلة للتقييم والمتابعة والرقابة.

اذ ان عملية التخطيط تحتاج الى المعلومات ولعل النظم الإلكترونية اصبحت تشكل وسيلة مهمة في جمع البيانات وتحليلها وتقديمها لصناع القرار لاتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة من قبل المخططين اصحاب الكفاءة والقدرة على تحليل المعلومات بشكل دقيق وتوجيهها لخدمة المؤسسة والدوائر المختصة. وهذا ما يفسره ان الدمج ما بين إستخدام النظم الإلكترونية الحديثة والطرق التقليدية في العمل الإداري فإستخدام النظم الإلكترونية يعزز من استثمار الطاقات البشرية بشكل فاعل في الدوائر المختلفة للمؤسسة وخاصة دائرة الموارد البشرية. فعملية التخطيط بإستخدام النظم الإلكترونية لا زالت بحاجة الى تطوير أكثر ولا يمكننا الإستغناء عن إستخدام الطرق التقليدية في عمليات التخطيط الا ان النظم الإلكترونية ساهمت في

تسريع عملية التخطيط وسرعة اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط وصولاً لصياغة اهداف عامة للمؤسسة بشكل فاعل .

#### ابرز النتائج:

1- تساهم النظم الإلكترونية في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط للموارد البشرية .

2- تعزز النظم الإلكترونية نظام الإدارة التشاركية التكاملية في عمل المؤسسة ودائرة الموارد البشرية

3- إستخدام النظم الإلكترونية يساهم في تحسين وتطوير نتائج عمليات التخطيط في دوائر الموارد البشرية .

4- عملية التخطيط لدوائر الموارد البشرية تحتاج الى الدمج ما بين الأنظمة الإلكترونية والطرق التقليدية عند القيام بعمليات التخطيط .

5. ما علاقة إستخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية لبعض فقرات المحور الثالث ( تقييم الأداء للموظفين ) مرتبة تنازلياً كما هي موضحة في الجدول (5.4)

جدول (5.4-أ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين).

الرقم	تقييم الأداء للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
8	تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة يؤدي الى تحسين نتائج التقييم بشكل عام.	4.01	.877	درجة كبيرة
10	من ابرز إيجابيات عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة هي المتابعة المستمرة لها.	3.98	.976	درجة كبيرة
9	تقييم الأداء يساعد في تحديد معايير تقييم الأداء.	3.95	.906	درجة كبيرة
11	إستخدام دائرة الموارد البشرية اسالياً وطرقاً علمية حديثة في عملية تقييم الأداء يؤدي الى تقييم أداء مهني.	3.93	1.003	درجة كبيرة

جدول (5.4-ب) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين).

الرقم	تقييم الأداء للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية توفر نتائج دقيقة للإدارة وللموارد البشرية ذاتها عن أداء هذه الموارد البشرية.	3.89	.841	درجة كبيرة
22	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تمكن المؤسسة من إكتشاف الانحرافات في الأداء الوظيفي.	3.84	.913	درجة كبيرة
15	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.	3.83	.955	درجة كبيرة
21	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تجعل عميلة التقييم تتفادى التدخلات الشخصية بقصد أو من دون قصد من المقيّم.	3.80	.950	درجة كبيرة
18	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إرشاد الموظفين حول البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم.	3.79	1.047	درجة كبيرة
20	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تجعل عملية التقييم تتم بشكل علمي و متوازن وعادل وموضوعي.	3.77	.985	درجة كبيرة
14	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات متوازنة في صرف المكافآت التشجيعية.	3.76	1.017	درجة كبيرة
24	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة تمكن إدارة المؤسسة من الوقوف على المستوى الحقيقي للكوادر البشرية العاملة في المؤسسة.	3.75	.866	درجة كبيرة
17	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.	3.74	1.088	درجة كبيرة
13	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات موضوعية في تجديد العقود وإنهائها.	3.74	.970	درجة كبيرة

جدول (5.4-ج) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعض فقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين).

الرقم	تقييم الأداء للموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.	3.70	1.063	درجة كبيرة
12	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.	3.67	1.014	درجة متوسطة
16	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في إعادة النظر في إجراءات الإستقطاب والإختيار.	3.63	.995	درجة متوسطة
	الدرجة الكلية للمحور	3.7847	.70342	درجة كبيرة

يوضح الجدول السابق علاقة إستخدام الأنظمة الإلكترونية في تطوير وظيفة تقييم أداء الموظفين داخل المؤسسة موجودة بدرجة كبيرة (المتوسط الحسابي  $< 3.67$ )، أما أهم تلك العلاقات فكانت : مساهمتها في توفير المعلومات اللازمة لعملية التقييم، مساعدتها في سرعة التقييم وإظهار نتائجه، تحسينها نتائج التقييم بشكل فعال، ومتابعتها المستمرة للتقييم. أما أقلها فكانت : تأديتها إلى قرارات دقيقة في إعادة النظر في إجراءات الإستقطاب والإختيار، وتأديتها إلى قرارات دقيقة في الترقية والنقل وتخفيض المرتبة، وتأديتها إلى النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.

تقييم الأداء للموظفين يعتبر من اهم العمليات الإدارية بعد التخطيط لدوائر الموارد البشرية ، فدائرة الموارد البشرية دائرة مختصة بالموظفين ومتابعة قضاياهم الداخلية المختلفة بالمؤسسة ولعل تطوير مهارات الموظفين بما يلبي احتياجات المؤسسة من صلب عملها ولتحديد احتياجات الموظفين لا بد من معرفة المستوى الحقيقي للموظف في مجال اختصاصه وما يمتلكه من مهارات تساعده على اداء الوظائف المختلفة ضمن الوصف الوظيفي الخاص به، فكل وظيفة تحتاج لمهارات من نوع خاص على الموظف ان يتقنها بشكل صحيح وجودة عالية ليساهم في تحقيق اهداف المؤسسة التي ينتمي لها. ولتحقيق ذلك لا بد من تقييم الأداء وتقويمه للموظفين وبالنظر في الاساليب المستخدمة عالمياً في عمليات تقييم الأداء

نجدها تتراوح ما بين الطرق التقليدية وحديثاً تم استخدام النظم الإلكترونية ولعل النتائج التي اظهرتها الدراسة فعلياً توضح الآتية حسب وجهة نظر الباحث:

حيث ابرزت النتائج ان المؤسسات الفلسطينية تستخدم النظم الإلكترونية بشكل اكبر في جمع المعلومات وتحليلها. ويفسر ذلك بان طبيعة النظم الإلكترونية المستخدمة في المؤسسات، نظم لا زالت مقتصرة على الاستخدام في بعض الجوانب وليس كلها او افتقارها لكافة العمليات الإدارية الخاصة بالدائرة ومنها دائرة الموارد البشرية. حيث انه من المسلمات ان استخدام النظم الإلكترونية يساعد في إنجاز العمليات الإدارية بشكل كبير ومنها تقييم الأداء وذلك بهدف استثمار الوقت وتحقيق المزيد من الإنجازات في العمل الإداري.

ولعل النظم الإلكترونية بتصميماتها العالمية تساهم في تقييم الأداء بتخصصية عالية نظراً لان النظم الإلكترونية نظم يتم برمجتها حسب الجوانب التي نحتاج لتقييمها واشبه ما يكون ذلك بنظام الإمتحانات الإلكترونية والذي بمجرد الإنتهاء من الإجابة على آخر سؤال يمكننا الحصول على النتيجة مما يزيد من الثقة بنتائج تقييم الأداء للموظفين ليتسم بالموضوعية التامة والمطلقة ودون تشكيك بتدخل أي موظف بنتيجته عند التقييم ويمكن الإعتماد على هذه النتائج في تحديد نوعية الحوافز وطرق التعامل معها بما يدفع الطاقات البشرية نحو الإنجاز بشكل أكبر.

ويرى الباحث أن استخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء يساعد في تحديد وابرار جوانب القوة والضعف لدى الموظفين مما يساعد في تعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف للوصول الى أفضل النتائج باستثمار كافة المهارات والطاقات وتسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة بشكل فاعل. وقد أشارت نتائج الدراسة أيضاً الى ان استخدام النظم الإلكترونية لا يساهم في تنمية المهارات المهنية للموظف وبعد التدقيق جيداً في هذه النتيجة لا بد من الفصل بين أمرين الا وهما :

- استخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم كأداة وهنا يقتصر استخدامها كأداة فقط دون النظر إلى أي اعتبارات أخرى وهذا طبيعي جداً ومنطقي ويؤيد نتيجة الدراسة .
- استخدام التكنولوجيا بهدف تطوير المهارات وهذا امر آخر لا يمكن الإختلاف عليه نهائياً لا سيما وان العديد من الدراسات قد أشارت وبشكل واضح الى فاعلية استخدام التكنولوجيا في تطوير المهارات .

## النتائج الخاصة بالمحور :

- 1- إستخدام التكنولوجيا والنظم الإلكترونية في عمليات تقييم الأداء يساهم في توفير قاعدة بيانات حول أداء الموظفين ومهاراتهم .
- 2- يساهم إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء في توجيه المؤسسة نحو معالجة مشاكل الضعف وجوانب القصور في اداء الموظفين لتحسين ادائهم وتطوير كفاءتهم .
- 3- إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء يعمل على تعزيز الثقة والموضوعية بنتائج التقييم .
- 4- يساهم إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء في بناء منظومة الحوافز بشكل فاعل في المؤسسة.
- 5- يساعد إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء بسرعة إنجاز عمليات التقييم ودقتها العالية.
- 6- إستخدام نظام تقييم الأداء الإلكتروني يساهم في تحديد المهارات اللازمة للموظفين لتطوير أدائهم لتحسين نتائج عملهم.

الفصل الخامس  
(الإستنتاجات والتوصيات)

## الفصل الخامس

### الإستنتاجات والتوصيات

وفي هذا الفصل ستعتمد الدراسة على إستعراض أهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة من خلال إستعراض مفهوم النظم الإلكترونية ومميزاتها وأهميتها في المؤسسات الفلسطينية وبالتركيز على تطبيقها في دائرة الموارد البشرية وخصوصاً في مجالي التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء، وتم تعزيز الإطار النظري بالدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، ومن خلال التعرف على الواقع العملي لتلك المؤسسات تم التوصل الى الإستنتاجات التالية:

#### 5.1 . الإستنتاجات

1- هنالك وضوح وثقة لدى مختلف موظفي دائرة الموارد البشرية في مساهمة النظم الإلكترونية في تسريع إتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بعملية التخطيط للموارد البشرية حسب تجربتهم العملية، إلا

أن ذلك يحتاج الى تبني كامل من قبل الإدارة لإستخدام هذه النظم بشكل كامل للإستفادة منه بشكل فاعل.

2- هنالك تقبل من قبل موظفي دائرة الموارد البشرية من نجاح النظم الإلكترونية في تعزيز نظام الإدارة التشاركية التكاملية في عمل جميع دوائر المؤسسة ودائرة الموارد البشرية، لما لهذه النظم من القدرة على ربط المعلومات بين الدوائر بشكل واضح ومرتب وعلمي، لإستخدامه في إتخاذ أي قرار وفي أي لحظة بناء على ما وفرته هذه النظم.

3- هنالك نسبة عالية من المؤسسات الفلسطينية نجحت في إستخدام النظم الإلكترونية الخاصة بعملية التخطيط، وبناءً عليه كان لهذا الإستخدام علاقة مهمة في تحسين وتطوير عملية التخطيط والتي بالمقابل إنعكست إيجابياً على أداء تلك المؤسسات.

4- هنالك قناعة تامة من قبل موظفي دائرة الموارد البشرية أن عملية التخطيط بحاجة إلى الدمج الحقيقي بين النظم الإلكترونية والطرق التقليدية عند القيام بها لتحقيق النجاح، ولما له أهمية من تعزيز إستثمار الطاقات البشرية بشكل فاعل، فعملية التخطيط بإستخدام النظم الإلكترونية لا زالت بحاجة إلى تطوير أكثر ولا يمكننا الإستغناء عن إستخدام الطرق التقليدية في عملية التخطيط.

5- إن الإستخدام الأوسع من قبل المؤسسات الفلسطينية للنظم الإلكترونية يتمثل في جمع المعلومات وتحليلها ويعود ذلك الى ان طبيعة النظم الإلكترونية المستخدمة نظم ما زالت مقتصرة على الإستخدام في بعض الجوانب وليس كلها أو افتقارها لتلبية كافة العمليات الإدارية الخاصة بدوائر المؤسسة ومنها دائرة الموارد البشرية، ومن المسلم به أن إستخدام النظم الإلكترونية يساعد في إنجاز العمليات الإدارية بشكل كبير ومنها تقييم الأداء وذلك بهدف استثمار الوقت وتحقق المزيد من الإنجازات في العمل الإداري.

6- أن سبب عدم مساهمة النظم الإلكترونية في تنمية المهارات المهنية للموظف يعود الى ان إستخدام التكنولوجيا في عمليات التقييم كأداة، وهنا يقتصر استخدامها من قبل المؤسسات فقط كأداة دون النظر إلى أي إعتبرات أخرى، اما الجانب الآخر فهو إستخدام التكنولوجيا بهدف تطوير المهارات وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات بشكل واضح الى فاعلية إستخدام التكنولوجيا في تطوير المهارات.

7- الإستخدام الجزئي في أنظمة تقييم الأداء لدى المؤسسات الفلسطينية وفي بعض الجوانب فقط حيث أن المؤسسات تلجأ الى الدمج ما بين النظم التقليدية والإلكترونية علما بان هنالك قبول من موظفي دائرة الموارد البشرية بنتائج التقييم لما له من تعزيز الثقة والموضوعية لدى موظفي المؤسسة ككل في حال تطبيقه بشكل متكامل، فوجود تلك الأنظمة ساهم بوجود نوع من الرضى لدى الموظف وهذا ساعد في تقبل معالجة نقاط الضعف للوصول الى أفضل النتائج وباستثمار كافة المهارات والطاقات وتسخيرها لخدمة المؤسسة بشكل فاعل.

8- المؤسسات الفلسطينية تطبق النظم الإلكترونية في عملية التخطيط في بعض الجوانب وذلك لتمسك الإدارات بالطرق الإدارية التقليدية مع إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري بطريقٍ وبأخر، مع إقتناعها بضرورة استثمار التكنولوجيا بأفضل الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة ، إلا ان هذه المؤسسات تركت بعض الجوانب ولم تستغل النظم في تلبية مثل إستطلاعات الرأي داخل المؤسسة لتحديد المشاكل المحتملة التي يواجهها الموظفون، إستخدامها في الكشف عن عوامل الدفع وال جذب وإستخدامها في تحليل الخطر "إحتمال المغادرة وعواقب المغادرة".

9- المؤسسات الفلسطينية تستخدم النظم الإلكترونية بشكل جزئي وخاصة في تقييم الأداء مثل جمع المعلومات عن الموظفين والحصول على تقارير دورية عن الوضع الوظيفي لهم، كما ان المؤسسات الفلسطينية ما زالت تعاني من عملية تقييم الأداء حسب التخصص للموظف وتعتمد وبشكل أساسي على الجوانب الإدارية.

10- هنالك عدم إهتمام كبير لدى المؤسسات الفلسطينية لعملية إستثمار النظم الإلكترونية في تقييم الأداء بشكل فاعل، فمثلاً فكرة إستخدام المقارنات بين التقارير الدورية التراكمية والتي تعتبر ذات أهمية عالية في عملية تقييم الموظفين، إذ أن التقارير اللحظية تفنقر إلى الموضوعية المطلقة، فمن الممكن أن يقع الموظف في ظرف إجتماعي أو إقتصادي يؤثر بشكل ما على أدائه في تلك الأوقات مما يستدعي وجود عدة تقارير لاتخاذ الإجراء المناسب للوصول لنتيجة صحيحة ودقيقة.

11- عدم الاستثمار الفاعل من قبل القطاع الإقتصادي الفلسطيني للحجم المقبول من المؤسسات التي تقدم الخدمات التكنولوجية بما يخفف من حجم التحديات التي تواجهها والتي تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية للمؤسسات الفلسطينية إذ أنها تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها.

12- تعدد استخدام النظم الإلكترونية أصبح يشكل عبئاً إضافياً على الموظفين في دوائر الموارد البشرية وغيرها من الدوائر في تنمية مهاراتهم في ظل تعدد الأنظمة الإلكترونية المتسارعة والتي تسعى الشركات الى تغييرها أو تطويرها باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة.

13- الشركات الفلسطينية التي تواجه ضعف استخدام التكنولوجيا المتسارعة والجديدة من قبل الكادر البشري والذي يقلل من تطبيقها يدفعها للنظر في أساليب تطوير مهارات موظفيها لتحسين النتائج المتوقعة منهم لتطوير العمل بشكل عام ومستوى أداء الدائرة بشكل خاص، وبما أن عملية التدريب تحتاج الى موازنات خاصة لذلك فهي من أهم التحديات كما الحال في تحدي مهم وهو إدخال التكنولوجيا الى المؤسسة يحتاج الى موازنات كبيرة.

14- تحرص المؤسسات الفلسطينية على تطبيق بعض المعايير الدولية في بناء النظم الإلكترونية الخاصة بوظيفتي التخطيط وتقييم الأداء، ويعود ذلك ان المؤسسات الفلسطينية حرصت على تطبيق المعايير التي تلبى حاجاتها الأساسية فقط ولا تطمح الى أكثر من ذلك وهذا سبب مهم لعدم شمولية المعايير الموجودة في المؤسسات الفلسطينية بالقياس على المعايير الدولية الشاملة، وأيضاً يوجد تفاوت بين المؤسسات الفلسطينية نفسها في تطبيق المعايير، ولعل أهم الأسباب في ذلك هو حجم المؤسسات العاملة في فلسطين بالمقارنة بالمؤسسات المحلية وأيضاً بالمقارنة بالمؤسسات العالمية والتي منها يعد عابر للقارات أو موظفيها يعدون بالآلاف، أيضاً من الأسباب المهمة التي تقلل من توسعة استخدام المعايير في المؤسسات الفلسطينية هو تكلفة تطبيق تلك المعايير ومدى تحمل تلك المؤسسات لمثل هذه التكاليف.

## 5.2 . التوصيات

بناءً على الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، ومن أجل إبراز دور هذه الدراسة والاستفادة منها، لابد من تقديم بعض التوصيات التي لم تؤخذ بها المؤسسات الخاصة الفلسطينية، والتي سيكون لها تأثيراً ايجابياً على إنجاز تلك المؤسسات حسب رأي الباحث ان تم الأخذ بها وتطبيقها، ونذكر أهم تلك التوصيات ما يلي:

- 1- إعتقاد إستخدام النظم الإلكترونية في إجراءات عملية التخطيط للموارد البشرية لما لها علاقة مباشرة في تسريع اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالدائرة.
- 2- التركيز على إستخدام النظم الإلكترونية لتعزيز نظام الإدارة التشاركية التكاملية بشكل أوسع في عمل المؤسسة ودائرة الموارد البشرية.
- 3- الدمج ما بين الأنظمة الإلكترونية والطرق التقليدية عند القيام بعمليات التخطيط لدوائر الموارد البشرية مع الإعتقاد على التكنولوجيا بشكل أوسع.
- 4- إعتقاد النظم الإلكترونية في تحديد إحتياجات المؤسسات من الكوادر البشرية والخبراء من مختلف الاختصاصات وذلك بالإعتقاد على المعلومات التي توفرها النظم الإلكترونية لهذا الغرض.
- 5- تطبيق نظم تقييم الأداء الإلكترونية في الأعمال المؤسسية لما لها من فاعلية في قياس الأداء وفي تحديد إحتياجات المؤسسة نحو تطوير الكادر البشري بما يخدم أهداف المؤسسة.
- 6- تبني نظم متخصصة في تقييم الأداء حسب الوصف الوظيفي والمهام الموكلة للموظفين لزيادة الثقة بتقييم الأداء وبما يحقق المصادقية لدى الإدارة في الانطباع العام عن الأداء الوظيفي لموظفيها.
- 7- ضرورة تعدد أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالموظفين والطاقم البشري مع التركيز على إستخدام النظم الإلكترونية (المتعددة) لتسهيل عملية إتخاذ القرارات ومعالجة الإشكاليات وتجاوز الأزمات الإدارية في ظل خصوصية الوضع الفلسطيني.
- 8- توسيع الشبكة المعلوماتية للشركات والمؤسسات الفلسطينية لتغطية كافة الأنشطة الإدارية وغير الإدارية والتي تساهم جميعاً في تشكيل الكيان التجاري والقانوني للمؤسسة.
- 9- إعتقاد النظم الإلكترونية بشكل فاعل في التنبؤ المستقبلي لإحتياجات المؤسسة البشرية وغير البشرية وما تحتاجه من أدوات ووسائل لتحقيقه مستقبلاً وبشكل صحيح.
- 10- يوصي الباحث بضرورة توفير الموازنات في المؤسسات الخاصة بتطوير إستخدام التكنولوجيا وتطوير الكادر البشري لإستخدامها بشكل فاعل.

### 3.5 . دراسات مقترحة

1. دراسة تحليلية لنظم معلومات الموارد البشرية المستخدم في دائرة الموارد البشرية.
2. أثر التحديات المالية على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وتحسين أدائها في المؤسسات الفلسطينية الخاصة.
3. أثر تطبيق معايير الجودة العالمية (ISO) على تطوير النظم الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفلسطينية.
4. دراسة مقارنة بين نظامان إلكترونيان مستخدمان في إدارة الموارد البشرية.

## المراجع العربية:

- أبوشيخة, ن. (2010): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الحسن، ح. (2009): الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق : معهد الإدارة العامة –المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية –نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية.
- <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/ar/5.pdf> (10/2/2014)
- الحسنية، س. (2006):نظم المعلومات الإدارية، ط3، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- النجار، ف. (2007):الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- حامد، س. (2006):الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.
- رضوان، ر. (2007): الإدارة الإلكترونية، الجمهورية العربية المصرية – القاهرة.
- رضوان، ر. (2004):الإدارة الإلكترونية: كتاب إلكتروني: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار – القاهرة.
- [http://www.drwaelsaad.net/PDFs/rasael/tech-info/الادارة\\_الإلكترونية\\_كتاب.pdf](http://www.drwaelsaad.net/PDFs/rasael/tech-info/الادارة_الإلكترونية_كتاب.pdf) (20/1/2014)
- رمضان، م، مغريل، ن، الياس، م، صالح، م، حنا، م، مشيمش، ر. (2009): الموسوعة الإدارية الشاملة:إدارة الموارد البشرية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت، لبنان.
- زايد، ع. (2003): إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- السالم، م، صالح، ع. (2006): إدارة الموارد البشرية –مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان.
- سيد، م. (2012):أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،
- <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf> (20/2/2014)
- صالح، م. (2004): إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد، عمان.
- صورية، ز، ميلود، ت. (2010): دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة محمد خيضر –بسكرة-الجزائر.
- الطائي، محمد. (1987):نظام المعلومات. مديرية الكتب للطباعة والنشر، الموصل:العراق.
- عباس، س. (2006): إدارة الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي )، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان.

- عبد الباقي، ص. (1999): إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- عقيلي، ع. (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- علاء، ت. (2006): إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، جامعة الجزائر، الجزائر .
- غازي، ع. (2009): تحليل نظم، جامعة الملك سعود، الموقع الالكتروني:  
<http://faculty.ksu.edu.sa/dr-ameed/Documents> (1/11/2013)
- القحطاني، م. (2008): إدارة الموارد البشرية :نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الرياض.
- قنديجلي، ع، الجنابي، ع. (2005): نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- قنديجلي، ع، الجنابي، ع. (2008): أنواع نظم المعلومات، مقال.  
<http://www.minshawi.com/other/gendelgy2.htm> (15/3/2014)
- كشواي، ب. (2006): إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة العربية الثانية.
- ماهر، أ. (2004): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر .
- ماهر، أ. (1999): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر .
- مجمع اللغة العربية. (2004): المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ط 4.
- المحمد، م. (2009): نظم معلومات الموارد البشرية ( H R I S )، جامعة دمشق.  
[www.tahasoft.com/books/586.doc](http://www.tahasoft.com/books/586.doc) (17/10/2013)
- محمود، م. (2012): تصميم هيكل الاجور Design the Structure of Wages، مركز تطوير الأداء والتنمية.
- نجم ، ن. (2004): الإدارة الإلكترونية-الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- نور الدين، م، صالح، ب. (2013): دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، التسيير التقدير للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر .  
<http://univ-biskra.dz/fac/fseccsg/images/doc/seminaire/grh2/36.pdf> (21/12/2013)

- هويكنز، ب، ماركهام، ج. (2006): الادارة الالكترونية للموارد البشرية : ترجمة د. خالد العامري، 2008، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
  - ياركندي، آ، الصائغ، ن. (2009): تجارب عربية ناجحة في التحول من الوظيفة التقليدية إلى الوظيفة الإلكترونية - بوابة المدينة المنورة للخدمات الإلكترونية، مقدم إلى: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، تونس.
- [https://uqu.edu.sa/files2/tiny\\_mce/plugins/filemanager/files/4281118/k2.doc](https://uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/files/4281118/k2.doc) (19/1/2014)

#### الرسائل الجامعية:

- أبو أمونة، ي. (2010): واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبورحمة، أ. (2005): نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - فلسطين.
- التمياط، ح. (2007): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية ادارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، الجامعة الاردنية، الاردن.
- سعاد، ب. (2007): تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة (CLP) - منطقة سطيف ، جامعة محمد بوضياف. الجزائر.
- العتيبي، ن. (2007): الأتمتة ودورها في تحسين أداء ادارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - المملكة العربية السعودية.
- عفانة، س. (2012): دور الانظمة الخبيرة في تنمية وتطوير اداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- العتيبي، ع. (2010): أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.
- عمار، م. (2009): مدى امكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، الجامعة الإسلامية- فلسطين.

- القردوح، ف. (2008): أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنغازي البحري، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- المسعودي، س. (2010): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية(المملكة المتحدة).
- المدهون، م، أبو رحمة، أ. (2007):مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية - فلسطين.

#### المراجع الأجنبية:

- Alwis, C. (2010):THE IMPACT OF ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGERS, EKONOMIKA A MANAGEMENT.  
[http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826738\\_3ec7/04\\_alwis.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826738_3ec7/04_alwis.pdf)  
(18/1/2014)
- Adewoye, K, Obasan, O. (2012):The Impact of Information Technology (IT) on Human Resource Management (HRM), European Journal of Business and Management. [www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/1575/1524](http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/1575/1524)  
(22/2/2014)
- ISO, (2015): <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Mishra, A. (2009): E-HRM Challenges and Opportunities, Atilim University, Turkey.  
<http://www.igi-global.com/chapter/hrm-challenges-opportunities/13243> (24/3/2014)
- Ruël,H, Bondarouk, T, Looise, J. (2004):E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM, In: The European IS Profession in the Global Networking Environment (Cd-rom). Turku School of Economics and Business Administration, Turku Finland. ISBN 9789515641922.  
<http://doc.utwente.nl/47406/> (27/2/2014)
- Stone, D ,Stone-Romero, E, Lukaszewski, K. (2006): Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems, University of Central Florida, USA , State University of New York at New Paltz, USA. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000222>  
(23/3/2014)

## ملحق رقم(1)

السيدات والسادة المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: إستبانة دراسة علمية

الإستبانة التي بين أيديكم وضعت لقياس (علاقة إستخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية وتقييم الأداء "دراسة على المؤسسات الخدمية الكبرى في فلسطين"). لذا أرجو تعاونكم بالتكرم بالإجابة عن كل سؤال بكل أمانة ودقة وموضوعية لما لأجوبتكم من أهمية بالغة في نتائج هذه الدراسة، وحتى يتسنى للباحث إستخدامها لأغراض البحث العلمي لبلوغ أهداف الدراسة، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، فلا داعي لذكر أسمائكم.

مع الاحترام والتقدير ،،،

الباحث: جهاد فوزي عوضات

المشرف: الدكتور أيمن محمد جمل

## البيانات الشخصية

يرجى تعاونكم في وضع إشارة ✓ أمام الإجابة المناسبة:

### الفئة العمرية:

1.  أقل من 25 سنة
2.  من 25 - 34 سنة
3.  من 35 - 39 سنة
4.  40 فأكثر

### الجنس:

1.  ذكر
2.  أنثى

### المؤهل العلمي:

1.  شهادة الثانوية العامة فما دون
2.  دبلوم
3.  بكالوريوس
4.  دراسات عليا " ماجستير / دكتوراه "

### سنوات الخبرة:

1.  (1-5) سنوات
2.  (6-10) سنوات
3.  (11 - 15) سنة
4.  أكثر من 15 سنة

### المسمى الوظيفي :

1.  موظف إداري
2.  رئيس قسم.
3.  مدير دائرة.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	واقع النظم الإلكترونية في المؤسسة
					1 يتوافر في دائرة الموارد البشرية قاعدة بيانات " البيانات الأساسية المتعلقة بالمؤسسة والعاملين بها".
					2 يتوافر في دائرة الموارد البشرية خاصية إدخال البيانات " إدخال البيانات بصورة صحيحة وبدون تكرار".
					3 يتوافر في دائرة الموارد البشرية خاصية إسترجاع المعلومات " الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها".
					4 يتوافر في دائرة الموارد البشرية مركز معلومات الموارد البشرية " الافراد المكلفين بالأنشطة اليومية للنظم الإلكترونية".
					5 يتوافر في دائرة الموارد البشرية أجهزة حاسوب كافية لموظفي الدائرة.
					6 يتوافر في دائرة الموارد البشرية شبكة إلكترونية داخلية لربط الدوائر والموظفين بعضهم مع بعض.
					7 يتوافر في دائرة الموارد البشرية خدمة الإنترنت.
					8 يوجد عنصر التكاملية الإدارية مع الدوائر الأخرى في المؤسسة.
					9 تعد النظم الإلكترونية المستخدمة في دائرة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في ترشيد إستخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أدائهم.
					10 ساعد وجود النظم الإلكترونية في المؤسسة في تضاعف أهمية المكان في نشاطها.
					11 ساعدت النظم الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة على رفع الكفاءة والقدرة في المؤسسة من الناحية الفنية والعملية.
					12 عززت النظم الإلكترونية المستخدمة في المؤسسة على تطوير الأنماط الإدارية ومرونة الهياكل التنظيمية.
					13 ساهمت النظم الإلكترونية المستخدمة في إستثمار الوقت في المؤسسة بشكل فاعل.
					14 ساهم إستخدام النظم الإلكترونية في إبراز الحاجة لفئات جديدة من الموارد البشرية.
					15 توفر مهارات إستخدام التكنولوجيا من قبل الكادر الإداري.
					16 مدى إقتناع العاملين بإستخدام التكنولوجيا.
					17 مدى التشجيع المستخدم من إدارة الموارد البشرية لإستخدام التكنولوجيا.

					18	درجة إهتمام الإدارة العليا باستخدام النظم الإلكترونية.
					19	مدى دعم الإدارة الحالية للمؤسسة لإستخدام النظم الإلكترونية في المؤسسة.
					20	مدى إستخدام الإداريون ورؤساء الأقسام والموظفون التقنية بشكل فاعل في المؤسسة.
					21	درجة وجود موازنة مالية يعيق من تطبيق النظم الإلكترونية في دائرة الموارد البشرية.
					22	توافر شبكات إلكترونية داخلية بين أقسام دائرة الموارد البشرية والدوائر الأخرى.
					23	مدى تكرار حدوث أعطاب في النظم الإلكترونية المستخدمة في دائرة الموارد البشرية.
					24	تتوافر شبكة داخلية (NetWork) في المؤسسة.
					25	الشركات المزودة للإنترنت توفر الإنترنت بشكل فاعل ومن دون مشاكل.
					26	نظم الإتصال المستخدمة في الأراضي الفلسطينية آمنة للإستخدام.
					27	درجة كفاءة نظم الدعم الفني المستخدمة من قبل الشركات الخارجية.
					28	تستخدم دائرة الموارد البشرية النظم الإلكترونية في تحقيق أهداف المؤسسة.
					29	تستخدم النظم الإلكترونية لضبط العمليات الإدارية وتدقيقها.
					30	دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لحفظ المعلومات الإدارية وذلك لسرعة متابعة الأمور الإدارية الخاصة بالدائرة.
					31	دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لتقييم أداء الموظفين .
					32	تستخدم دائرة الموارد البشرية النظم الإلكترونية للمساهمة في إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.
					33	دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لتساعد في عملية حل المشكلات التي قد تواجهها.
					34	دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لضبط حضور وغياب الموظفين.
					35	دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لدعم تنسيق العمل في الدائرة.

					تستخدم دائرة الموارد البشرية النظم الإلكترونية لضبط إجازات الموظفين.	36
					دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.	37
					دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لإدارة العمليات الإدارية عن بعد.	38
					دائرة الموارد البشرية تستخدم النظم الإلكترونية لتخفيض النفقات المالية الإدارية.	39

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	التخطيط للموارد البشرية	
					تقوم المؤسسة بعملية التخطيط للموارد البشرية .	1
					تستخدم المؤسسة أساليباً وطرقاً علمية بمعالجة موضوع التخطيط للموارد البشرية.	2
					تتوافر كافة البيانات والمعلومات الكاملة التي تحتاجها عملية التخطيط للموارد البشرية.	3
					تقوم المؤسسة بتأمين بيانات تراكمية عن المؤسسة وأدائها.	4
					تعتمد دائرة الموارد البشرية على اجراء عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية.	5
					تقوم دائرة الموارد البشرية في تقدير العرض الداخلي من العمالة بشكل مهني لسد الإحتياجات للفترة المستقبلية.	6
					تستخدم المؤسسة أساليباً وطرقاً علمية في إجراء عمليات التحليل الكمي الخاص بالموظفين في المؤسسة.	7
					تقوم دائرة الموارد البشرية باستخدام أسلوب تحليل الخطر " إحتمال المغادرة وعواقب المغادرة".	8
					تقوم دائرة الموارد البشرية بعملية إستطلاعات الرأي داخل المؤسسة " تحديد المشاكل المحتملة التي يواجهها الموظفون".	9
					لدى دائرة الموارد البشرية القدرة على الكشف عن عوامل الدفع والجذب في المؤسسة " الدفع -الإدارة الضعيفة- والجذب -البحث عن عمل جديد".	10
					يتوافر بيانات طبيعة المهام الإدارية في كل وحدة إدارية في المؤسسة.	11
					تساهم قواعد البيانات المتوافرة في المؤسسة في تحديد الأساليب الإدارية التي تحتاجها عملية التخطيط.	12

					تتوافر في دائرة الموارد البشرية البيانات اللازمة للتنبؤ بالتطور المستقبلي لطبيعة الأدوات المطلوبة لها.	13
					تساهم المعلومات المتوافرة في المؤسسة في تحديد الأهداف المستقبلية.	14
					يساهم التخطيط للموارد البشرية في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء دائرة الموارد البشرية.	15
					يساعد التخطيط للموارد البشرية في سير عمليات الإختيار والتعيين بشكل مقنن.	16
					تساعد إجراءات التخطيط للموارد البشرية في تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية.	17
					يساعد التخطيط للموارد البشرية في تحديد أهداف المؤسسة (الأجور، الإستقطاب، الإختيار..)	18
					تحرص المؤسسة في عملية التخطيط للموارد البشرية على تحسين نتائج التخطيط بشكل فعال.	19
					تتوجه أنشطة التخطيط للموارد البشرية نحو تحقيق رسالة المؤسسة.	20
					تفعيل عملية التخطيط في المؤسسة يؤدي الى تعزيز دور هذه الوظيفة بشكل أفضل.	21
					تمكين الإدارة لدائرة الموارد البشرية يساعد في مواجهة التحديات بالتخطيط والتنظيم والرقابة.	22
					نظام الإدارة التشاركية التكاملية يعزز إيجابياً نتائج عمل المؤسسة.	23
					إدارة التخطيط الإستراتيجية تحتاج الى الدمج ما بين النظم الحديثة والنظم التقليدية.	24

تقييم الأداء		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تقوم دائرة الموارد البشرية بتقييم الأداء للعاملين في المؤسسة بشكل منتظم.					
2	هناك إرتباط بين تقييم الأداء والوصف الوظيفي الخاص لكل موظف.					

					تعمل دائرة الموارد البشرية على تقييم الأداء حسب نوع المهمات المطلوبة من كل موظف.	3
					تراعي دائرة الموارد البشرية الدرجة الوظيفية عند إجراء عملية تقييم الأداء.	4
					تستخدم دائرة الموارد البشرية الجدولة الدورية (فترات زمنية محددة) لإجراء تقييم الأداء للموظفين.	5
					تُصدر دائرة الموارد البشرية تقارير دورية لأداء الموظفين.	6
					يتوافر في المؤسسة نظام المقارنة بين التقارير الدورية لأداء الموظفين.	7
					تطبيق تقييم الأداء في المؤسسة يؤدي الى تحسين نتائج التقييم بشكل عام.	8
					تقييم الأداء يساعد في تحديد معايير تقييم الأداء.	9
					من ابرز إيجابيات عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة هي المتابعة المستمرة لها.	10
					إستخدام دائرة الموارد البشرية اساليا وطرقاً علمية حديثة في عملية تقييم الأداء يؤدي الى تقييم أداء مهني.	11
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في الترقية والنقل وتخفيض المرتبة.	12
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات موضوعية في تجديد العقود وإنهائها.	13
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات متوازنة في صرف المكافآت التشجيعية.	14
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في إلحاق الموظفين ببرامج تدريبية وتطويرية.	15
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى قرارات دقيقة في إعادة النظر في إجراءات الإستقطاب والإختيار.	16
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين.	17
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى إرشاد الموظفين حول البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم.	18
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى النظر في برامج الحوافز القائمة وأساليب تحسين الرضا والدافعية للعمل.	19
					إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تجعل عملية التقييم تتم بشكل علمي و متوازن وعادل وموضوعي.	20

					21	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تجعل عملية التقييم تتفادى التدخلات الشخصية بقصد أو من دون قصد من المقيّم.
					22	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية تمكن المؤسسة من إكتشاف الإنحرافات في الأداء الوظيفي.
					23	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية توفر نتائج دقيقة للإدارة وللموارد البشرية ذاتها عن أداء هذه الموارد البشرية.
					24	إستخدام دائرة الموارد البشرية نتائج عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة تمكن إدارة المؤسسة من الوقوف على المستوى الحقيقي للكوادر البشرية العاملة في المؤسسة.

انتهت الإستبانة شاكراً لكم تعاونكم

ملحق رقم (2)  
أسئلة المقابلة

السؤال الرئيسي :  
ماهي المعايير المعتمدة في بناء النظم الإدارية الإلكترونية لعمليات التخطيط وتقييم الأداء؟

الأسئلة الفرعية؟

1- ماهي الأسس والقواعد التي لابد من مراعاتها عند بناء النظم الإلكترونية؟

2- لبناء نظام لمعالجة تقييم وقياس الأداء للموظفين في المؤسسات لابد من توفر العوامل التالية.

3- هل يمكن الاعتماد على النظم الإلكترونية في إدارة عملية التخطيط؟

4- ماهي مواصفات وشروط الطاقم المسؤول عن عملية بناء أي نظام إلكتروني إداري؟

اسم الباحث:

إسم المشرف:

ملحق رقم (3)  
أسماء لجنة تحكيم الإستبانة

الرقم	الأسم	مكان العمل
1	الدكتور مضوي مختار المشرف	عميد كلية الحاسوب - جامعة الرباط الوطني
2	الدكتور محمد شاهين	جامعة فلسطين الاهلية - عميد كلية الادارة
3	الدكتورة سحر الرفاعي	جامعة البصرة - العراق
4	الدكتور هاني محمد عوضات	جامعة الاستقلال - فلسطين
5	الدكتور حسين عبد القادر	جامعة الاستقلال - فلسطين
6	الدكتور داود ابو دية	جامعة الاستقلال - فلسطين
7	الاستاذ يوسف سليمان	أستاذ اللغة العربية - وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

## ملحق رقم (4)

### رسالة تحكيم الإستبانة

حضرة الدكتور : .....

### الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد،،،

نتقدم لحضرتكم بأحر التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية وأدامكم الله لخدمة العلم وأهله.  
ارجو من حضرتكم التكريم بتحكيم الإستبانة التي تشكل الأداة الرئيسية في دراسة

"أثر إستخدام النظم الإلكترونية "البرامج الحاسوبية" في إدارة الموارد البشرية وتطوير أدائها "

(تخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء)

وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة/ بناء المؤسسات  
والتنمية البشرية / جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى ملائمة الفقرات من حيث الوضوح، الغموض، سهولة الفهم، قصرها، طولها ومدى ترابط الفقرات  
وشموليتها لموضوع الدراسة وملائمتها لعينة الدراسة، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة.  
وبذلك ما هي التعديلات التي ترونها مناسبة لإعتماد شكلها النهائي.

مع الإحترام والتقدير،

الباحث: جهاد عوضات

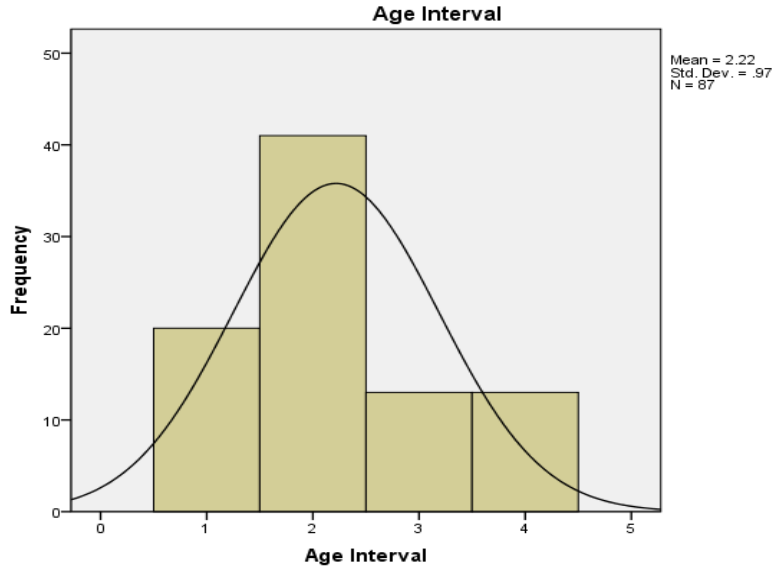
## ملحق رقم (5)

المؤسسات الفلسطينية محل البحث:

الرقم	إسم المؤسسة	الموقع الإلكتروني الرسمي	الفروع والمكاتب
1	شركة كهرباء محافظة القدس	www.jdeco.net	10
2	شركة ترست للتأمين	www.trustpalestine.com	9
3	الشركة العالمية للتأمين	www.gui.ps	10
4	شركة فلسطين للتأمين	www.pic-pal.ps	7
5	الشركة الأهلية للتأمين	<a href="http://www.ahlia.ps">www.ahlia.ps</a>	8
6	شركة الإتصالات الفلسطينية	www.paltel.ps	67
7	شركة جوال	www.jawwal.ps	29
8	شركة الوطنية موبايل	<a href="http://www.wataniya.ps">www.wataniya.ps</a>	6
9	شركة المشروبات الوطنية	http://www.nbc-pal.ps	7
10	جامعة الاستقلال	www.pass.ps	1
11	البنك الإسلامي العربي	<a href="http://www.aibnk.com">www.aibnk.com</a>	10
12	البنك الإسلامي الفلسطيني	<a href="http://www.islamicbank.ps">www.islamicbank.ps</a>	18
13	بنك القاهرة عمان	http://www.cab.ps	21
14	مستشفى الرعاية العربية	http://arabcarehospital.ps	1
15	مركز أبو ريا	http://www.kaburaya.org	1
16	جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني	http://www.palestinercs.org	21
17	بلدية رام الله	www.ramallah.ps	1
18	بلدية البيرة	http://www.al-bireh.org	1

## ملحق رقم (6)

التوزيع الطبيعي باستخدام الرسم البياني كما توضحه الأشكال التالية:



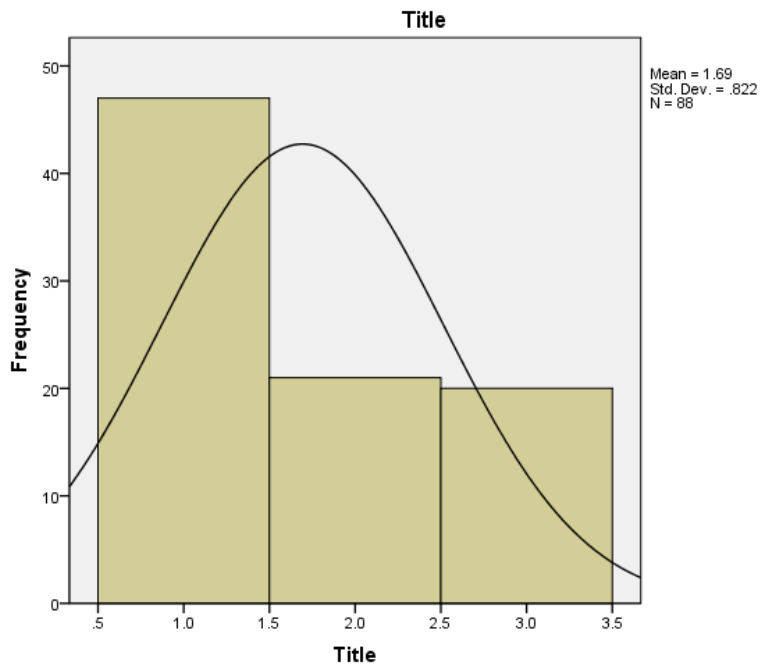
شكل ( 1 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الفئات العمرية



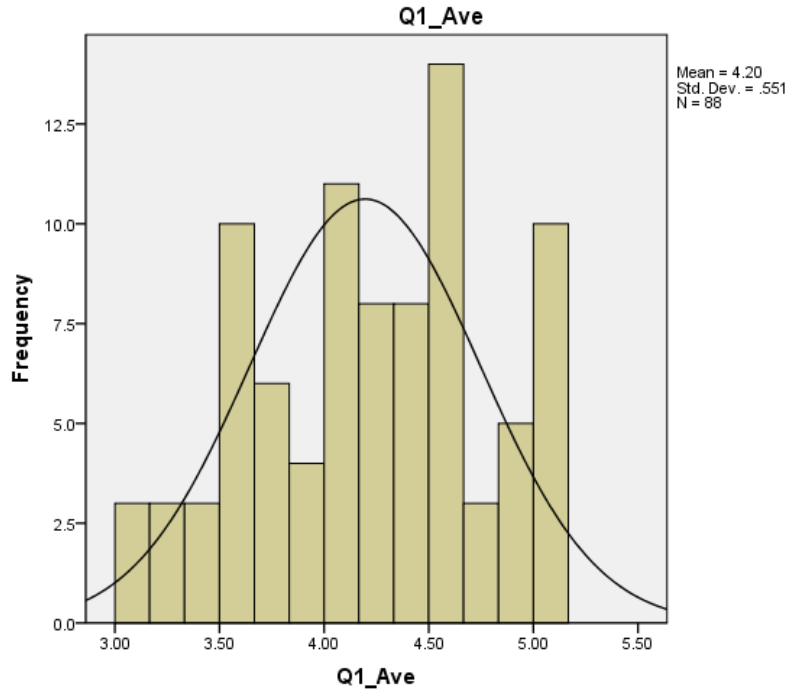
شكل ( 2 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس



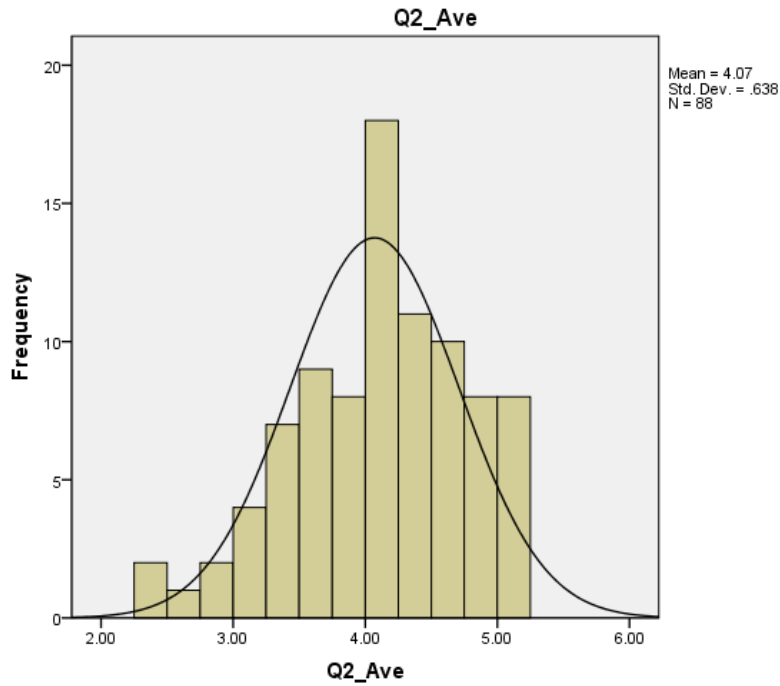
شكل ( 3 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة



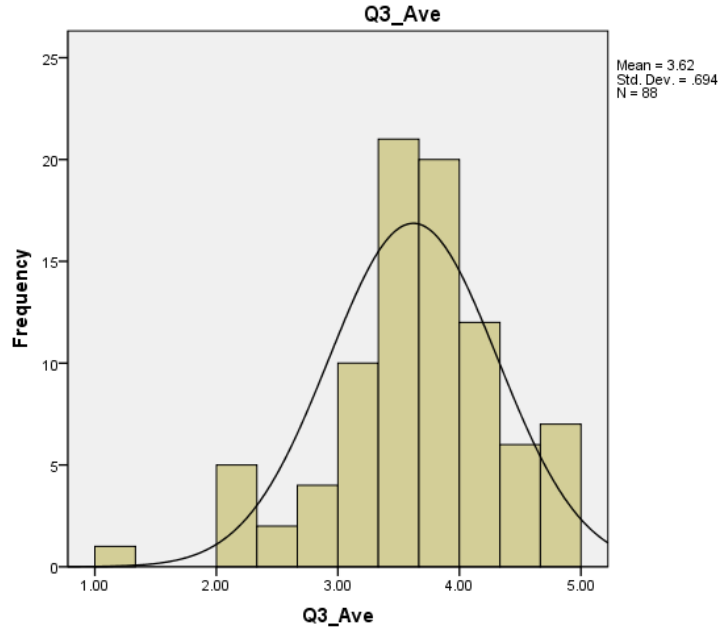
شكل ( 4 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير المسمى الوظيفي



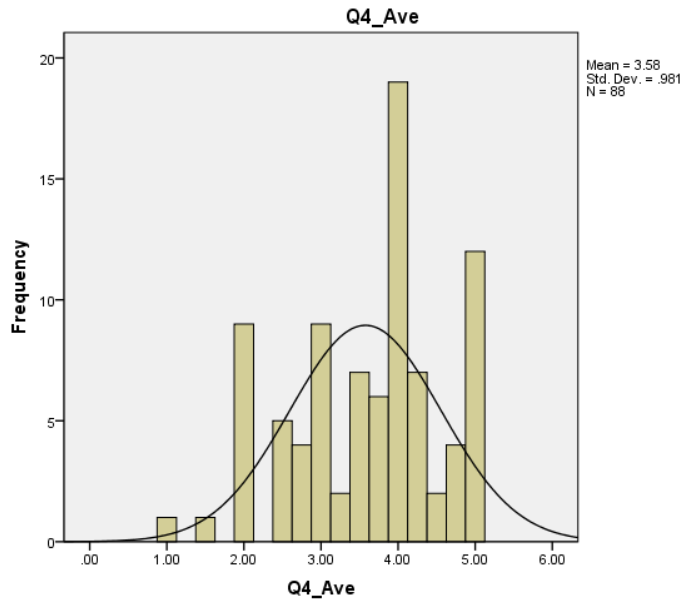
شكل ( 5 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير واقع دائرة الموارد البشرية



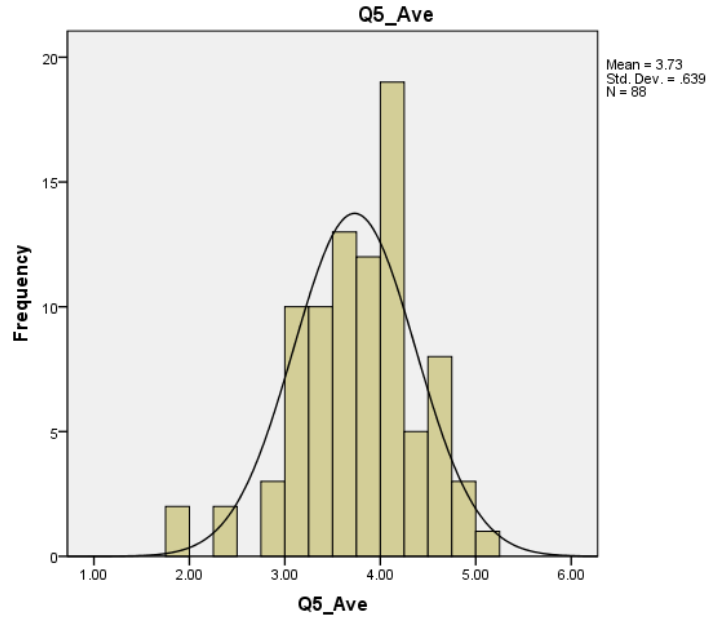
شكل ( 6 ) : منحني التوزيع الطبيعي لمتغير جوانب إستخدام النظم الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية



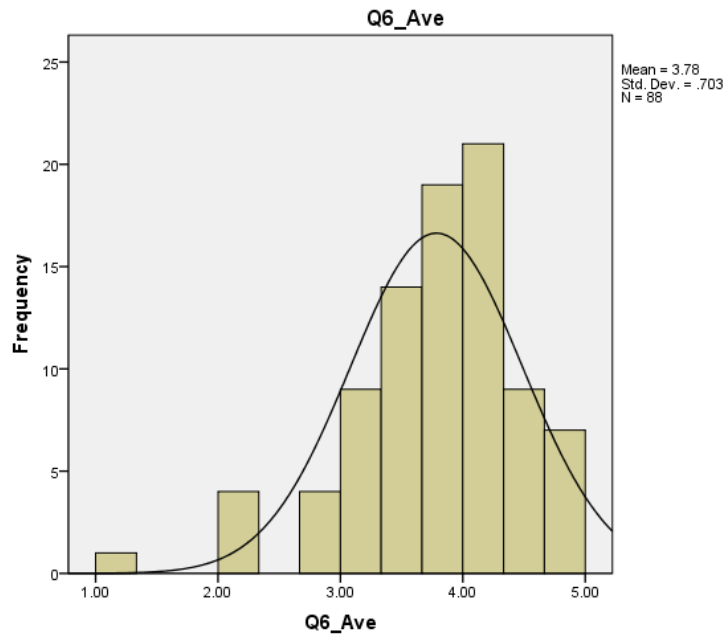
شكل ( 7 ) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير إستخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية.



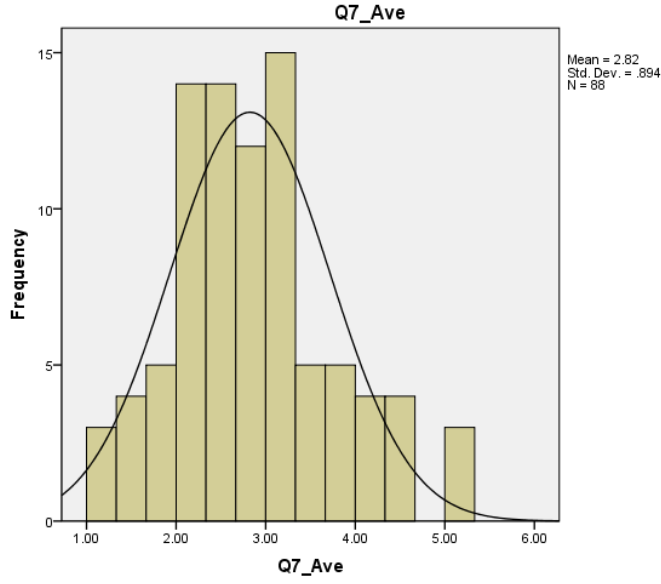
شكل ( 8 ) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء للموظفين.



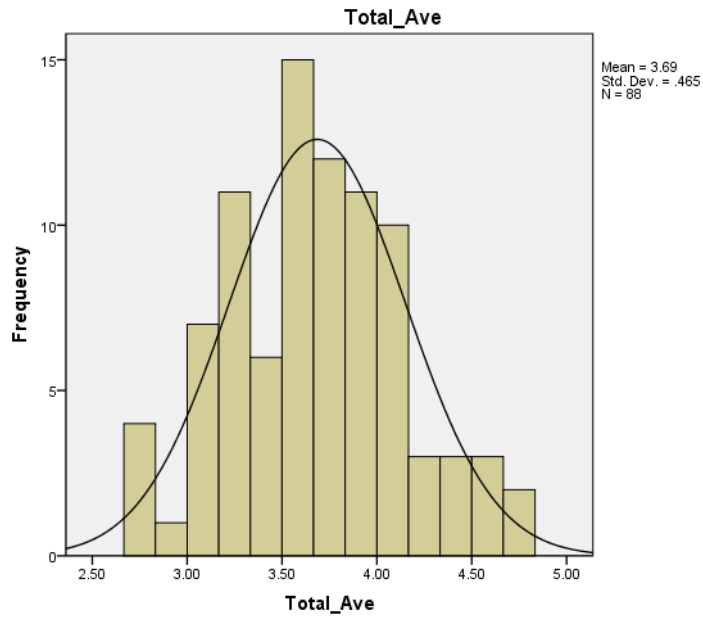
شكل ( 9 ) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الأثر الذي أحدثته النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية.



شكل ( 10 ) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير الأثر الذي أحدثته النظم الإلكترونية في تقييم الأداء.



شكل ( 11 ) : منحى التوزيع الطبيعي لمتغير التحديات والمعوقات في إستخدام النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية.



شكل ( 12 ) : منحى التوزيع الطبيعي للدرجة الكلية للأداة

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
97	الإستبانة	1
105	أسئلة المقابلة	2
106	أسماء لجنة تحكيم الإستبانة	3
107	رسالة تحكيم الإستبانة	4
108	المؤسسات الفلسطينية محل البحث	5
109	التوزيع الطبيعي	6

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	شكل
109	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الفئات العمرية	1
109	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس	2
110	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الخبرة	3
110	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير المسمى الوظيفي	4
111	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير واقع دائرة الموارد البشرية	5
111	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير جوانب إستخدام النظم الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية	6
112	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير إستخدام النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية.	7
112	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير إستخدام النظم الإلكترونية في تقييم الأداء للموظفين.	8
113	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الأثر الذي أحدثته النظم الإلكترونية في التخطيط للموارد البشرية.	9
113	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير الأثر الذي أحدثته النظم الإلكترونية في تقييم الأداء.	10
114	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير التحديات والمعوقات في إستخدام النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية.	11
114	منحنى التوزيع الطبيعي للدرجة الكلية للأداة	12

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.2-أ	مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية	32
1.2-ب	مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية	33
1.2-ج	مجموعة من أشهر أنظمة الموارد البشرية	34
1.3	المؤسسات الخدمية في فلسطين محل البحث	59
2.3	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	60
3.3	وزن الفجارت بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي	61
4.3	تحديد درجة القطع في الدراسة.	61
5.3	فحص التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة ومحاور الدراسة والدرجة الكلية للدراسة	62
6.3	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط الدرجات الكلية للمحاور الفرعية مع الدرجة الكلية للدراسة	63
7.3-أ	نتائج التحليل العاملي ( Factor Analysis ) لفقرت أداة الدراسة	64
7.3-ب	نتائج التحليل العاملي ( Factor Analysis ) لفقرت أداة الدراسة	65
8.3	نتائج حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة	66
1.4-أ	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية)	69
1.4-ب	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية)	70
2.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين)	72
3.4-أ	إجابة المؤسسات الفلسطينية على بعض المعايير وتمثيلها نسبياً	74
3.4-ب	إجابة المؤسسات الفلسطينية على بعض المعايير وتمثيلها نسبياً	75
4.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية)	79
5.4-أ	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين)	81
5.4-ب	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين)	82
5.4-ج	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث (تقييم الأداء للموظفين)	83

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	الإقرار	
ب	الشكر والعرفان	
ث	المصطلحات والمفاهيم	
ج	الإختصارات	
ح	ملخص الدراسة	
د	Abstract	
1	الفصل الاول ( الإطار العام للدراسة)	
2	المقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
5	أسباب إختيار مشكلة الدراسة	3.1
5	أهمية الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	حدود الدراسة	7.1
7	مصطلحات الدراسة	8.1
10	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)	
11	المقدمة	1.2
11	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2.2
12	أهمية دوائر الموارد البشرية في المؤسسات	3.2
12	أهداف إدارة الموارد البشرية	4.2
14	الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	5.2
18	مفهوم الإدارة الإلكترونية	6.2
19	أهمية الإدارة الإلكترونية وميزاتها	7.2
19	الإدارة الإلكترونية لدوائر الموارد البشرية	8.2
19	مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	1.8.2
20	أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	2.8.2

20	المجالات الأساسية لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	3.8.2
21	مزايا نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	4.8.2
21	التحديات التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	5.8.2
22	جوانب تطبيق النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية	9.2
29	أنواع نظم معلومات الموارد البشرية	1.9.2
31	الأنظمة الإلكترونية والبرمجيات الحاسوبية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية	10.2
37	معيقات في تطبيق النظم الإلكترونية في دوائر الموارد البشرية	11.2
39	الدراسات السابقة	12.2
56	الفصل الثالث (منهجية وإجراءات الدراسة)	
57	المقدمة	1.3
57	منهج وأسلوب الدراسة	2.3
57	متغيرات الدراسة	3.3
58	أدوات الدراسة	4.3
58	مجتمع الدراسة وعينتها	5.3
58	مجتمع الدراسة	1.5.3
59	عينة الدراسة	2.5.3
60	المعالجة الإحصائية	6.3
60	الأساليب الإحصائية المستخدمة	1.6.3
61	فحص التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفقراتها	2.6.3
62	صدق الأداة	3.6.3
65	ثبات الأداة	4.6.3
67	الفصل الرابع (نتائج الدراسة ومناقشتها)	
68	المقدمة	1.4
68	إجابة أسئلة الدراسة	2.4
86	الفصل الخامس (الإستنتاجات والتوصيات )	
87	الإستنتاجات	1.5
90	التوصيات	2.5
92	دراسات مقترحة	3.5

93	المراجع	
115	فهرس الملاحق	
116	فهرس الأشكال	
117	فهرس الجداول	
118	فهرس المحتويات	