



نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء في القطاع العام: الدور

الوسيط لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين

**Human Resources Information Systems and their
Impact on the Performance in the Public Sector: the
Mediating Roles of Information Sharing and Employee
Commitment**

إعداد

أماني فواز كساب جرّار

إشراف

الدكتور محمد سليمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

جامعة فلسطين التقنية - خضوري

شباط/ 2022

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والمقدمة من الطالبة: أماني فواز كساب جرار

وعنوانها: "نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء في القطاع العام: الدور

الوسيط لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين".

وأجيزت بتاريخ: / / 2022م

التوقيع	التخصص	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	إدارة اعمال/إدارة موارد بشرية	مشرفاً/ رئيساً	د. محمد تحسين سليمي
	إدارة أعمال	ممتحناً داخلياً	د. إيهاب سمير القبيج
	إدارة هندسية وإدارة أعمال	ممتحناً خارجياً	د. نضال يوسف دويكات

جامعة فلسطين التقنية-خضوري

"تمودج التفويض"

أنا أمانى فواز كساب جرار، أفوض جامعة فلسطين التقنية- خضوري بتزويد نسخ
من رسالتي للمكتبات والمؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب
التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع: أمانى جرار

التاريخ: ٢٠٢٢/٢/٢٠

**Authorization Form" Palestine Technical University-
Khadoorie**

"Authorization Form"

**I Amani Fawaz Kassab Jarrar, authorize PTUK to supply
copies of my Thesis to Libraries or Establishments or
Individuals upon request, according to the PTUK regulations.**

Signature:....Amani....Jarrar.

Date: ...20...2...2022.....

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على الأداء في القطاع العام: الدور الوسيط

لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تم

الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل

درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I hereby declare that this thesis is the product of my own efforts, except what has been referred to, and this thesis as a whole or any part of it has not been submitted as a requirement for attaining a degree or scientific or research title to any other educational or research institution.

Name of Student

اسم الطالب/ة

Signature: Amani Jarrar

التوقيع: أمانى جرار

Date: 20/2/2022

التاريخ: 20/2/2022

الإهداء

إلى والدي القدوة..... الذي رباني فأحسن تربيتي..... والذي زرع فيَّ حب العلم..... حفظه الله من كل سوء.....

إلى أُمِّي نبع الحنان..... التي استقي من ينبوع حبها... وسداد رأيها..... وصدق دعائها.... أمد الله في عمرها....

إلى أُمِّي الثانية.... والدة زوجي العزيزة.... التي أنارت لي الطريق.... وذللت الصعاب في طريقي.... أطال الله في عمرها

إلى زوجي العزيز المحب.... رفيق دربي..... من ساندني وخطى معي الخطوات... وسهل لي الصعاب..... وكان لي خير معين.....

إلى من ينبض قلبي بهم إلى فلذات كبدي..... أبنائي (إقبال، جرار، إسماء، سارة، وجدان)

إلى إخواني وأخواتي وأصدقائي ... سر سعادتي..... رموز الرحمة وأسرار البركة وعنوان الإيثار والوفاء أهدى هذا الجهد المتواضع...

الشكر والتقدير

إن خير ما أستهل به حمد المولى _ عز وجل _ فالحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، وعلى آله وصحبه أجمعين، وانطلاقاً من حديث المصطفى صل الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس". لذا لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أصحاب الفضل الذين أسهموا في إنجاز هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى حيز النور، وأخص بالذكر من سعدت بالتلمذة على يديه، لمن منحني من فكره الرشيد ورأيه السديد ما أعانني على إنجاز الدراسة، والذي علمني أيضاً كيف يكون الإنسان موضوعياً متواضعاً حثيثاً في بحثه، منطلقاً في تفكيره، وصفات أخرى لا زلت في طور تعلمها إلى مشرفي الدكتور محمد تحسين سليمي.

كما أقدم شكري وتقديري العميق للسادة الممتحنين لما أعطوني من فكرهم، وشاركوني برأيهم ونصحهم.

وأخيراً، أتوجه بكل مشاعر الحب والامتنان لكل من ساعدني وشجعني وشاركني ولو بالدعاء في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة المناقشة
ب	التفويض
ج	الإقرار
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	قائمة الاختصارات والرموز
ل	الملخص
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	1.1 المقدمة
5	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
9	3.1 أهداف الدراسة
10	4.1 أهمية الدراسة
12	5.1 فرضيات وأنموذج الدراسة
14	6.1 حدود الدراسة
14	7.1 محددات الدراسة
15	8.1 التعريفات الإجرائية
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
19	المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية
37	المبحث الثاني: المتغيرات الوسيطة "التزام الموظفين ومشاركة المعلومات"
54	المبحث الثالث: أداء دوائر الموارد البشرية
77	المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
93	1.3 منهجية الدراسة
93	2.3 مجتمع الدراسة وحجم عينتها
95	3.3 البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
97	4.3 أداة جمع البيانات
99	5.3 صدق أداة الدراسة الظاهري
102	6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للدراسة
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	
104	1.4 القسم الأول من التحليل باستخدام برنامج SPSS
106	2.4 القسم الثاني من التحليل باستخدام برنامج Smart PLS
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
120	1.5 مناقشة نتائج الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها
125	2.5 نتائج الدراسة
127	3.5 توصيات الدراسة
129	4.5 المساهمة البحثية والمعرفة العلمية
131	قائمة المراجع
143	الملاحق
162	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
94	توزيع مجتمع الدراسة حسب الوزارات	1.3
95	وصف متغير الجنس	2.3
95	وصف لمتغير العمر	3.3
96	وصف متغير المؤهل العلمي	4.3
96	وصف متغير المسمى الوظيفي	5.3
97	وصف متغير سنوات الخبرة	6.3
98	مصادر متغيرات وأبعاد الدراسة	7.3
99	مقياس درجات ليكارت الخماسي	8.3
100	اختبار الموثوقية التطبيقي	9.3
102	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الانحراف والتفرطح)	10.3
105	مقياس درجات التطبيق للوسط الحسابي والأهمية النسبية المعتمد من قبل الباحثة	1.4
105	التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية)	2.4
109	اختبار الموثوقية المركبة	3.4
110	اختبار متوسط التباين المفسر A VE	4.4
112	معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة	5.4
113	حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية	6.4
113	جودة التنبؤ Q2	7.4
114	نتائج فحص الفرضيات (الأثر المباشر)	8.4
116	نتائج الأثر غير المباشر	9.4
117	الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع	10.4

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	أنموذج الدراسة	1.1
29	نموذج عناصر نظام المعلومات	1.2
33	نظم معلومات الموارد البشرية	2.2
35	متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية	3.2
48	نموذج ويلسون (1981) لسلوك المعلومات	4.2
60	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء	5.2
73	عناصر الأداء الإبداعي	6.2
107	نتائج النموذج القياسي قبل الاستبعاد	1.4
108	نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد	2.4

فهرس الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
144	الاستبانة	1
149	فحص التحميل المتقاطع Matrix Cross Loading	2
151	Fornell and Larcker Criterion	3
152	قيم HTMT	4
153	قائمة المحكمين	5
154	ملخص الدراسات السابقة	6

قائمة الاختصارات والرموز

(HRIS)	نظم معلومات الموارد البشرية	Human Resource Information Systems
(RBVT)	نظرية العرض القائم على الموارد	Resource Based View theory
(WFPS)	النظام الفرعي لتخطيط قوة العمل	Work Force Planning Subsystem
(WFMS)	النظام الفرعي لإدارة قوة العمل	Work Force Management subsystem
(RS)	النظام الفرعي للتجديد	Recruiting Subsystem
(BS)	النظام الفرعي للإعانات المالية	Benefits Subsystem
(CS)	النظام الفرعي للتعويضات	Compensation Subsystem
(ERS)	النظام الفرعي للتقارير البيئية	Environmental Reporting Subsystem

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر لنظم معلومات الموارد البشرية بدلالة أبعادها "التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات للموارد البشرية" على أداء إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعاده "الأداء الإداري والأداء الإبداعي" في القطاع العام بالإضافة إلى الدور الوسيط لكل من مشاركة المعلومات والتزام الموظفين على هذه العلاقة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة. تم توزيع أداة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل على الموظفين العاملين في الوزارات محل الدراسة وهي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، وزارة التكنولوجيا والاتصالات) والبالغ عددهم (483) موظف وموظفة. ولضمان استرداد أكبر عدد من الردود، تم توزيع (320) استبانة على عينة من الموظفين المتواجدين في الوزارات خلال ثلاثة أيام، حيث تم استرداد (231) استبانة؛ منها (217) استبانة صالحة للتحليل، قامت الباحثة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاستكشاف وتوضيح النتائج الوصفية للمستطلعة آراؤهم ومن ثم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS لاختبار نموذج الدراسة ووصف العلاقات بين المتغيرات، وفحص واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية له تأثيراً مباشراً وإيجابياً على أداء إدارة الموارد البشرية بنسبة (33%)، وأثبتت أيضاً نتائج التحليل وجود أثر غير مباشر لهذه النظم على أداء إدارة الموارد البشرية عبر المتغيران الوسيطان بنسبة (49.3%)، في حين أن الأثر الكلي (المباشر، وغير المباشر) على أداء إدارة الموارد البشرية كانت نسبته (82.3%) وهي نسبة مرتفعة ودالة إحصائياً، وهذا يؤكد أهمية استخدام نظم المعلومات الخاصة

بالموارد البشرية إلى جانب مشاركة المعلومات والتزام الموظفين، لتحقيق أفضل وأعلى أداء لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أبرزها بضرورة الاهتمام بتطبيق المزيد من نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية " كتنقيح الأداء، التحفيز، والمشاركة في صنع القرار في مؤسسات القطاع العام، واكتشاف تأثير هذه النظم الجديدة على أداء إدارة الموارد البشرية، وأيضاً إجراء أبحاث مستقبلية حول نظم معلومات الموارد البشرية تتناول مشاركة المعلومات والالتزام الوظيفي كمتغيرات وسيطة كل على حدا.

الكلمات المفتاحية: نظم معلومات الموارد البشرية، الأداء، مشاركة المعلومات، التزام الموظفين.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- التعريفات الإجرائية

1.1 المقدمة

لقد بدا جلياً لنا أن هناك اهتماماً متزايداً بالعنصر البشري، ومع نمو وتطور هذا الاهتمام أصبح هناك مفهوماً خاصاً بالموارد البشري، ودائرة خاصة بالموارد البشرية لا تكاد تخلو منها أي مؤسسة سواء أكانت مؤسسة حكومية أو قطاعاً خاصاً، لذا نلاحظ أن المؤسسات بغض النظر عن اختلاف أنواعها والمهام التي تسعى لأدائها، فهي بالمقابل تواجه تحديات عظمى بسبب عدم الاستقرار، واختلاف الأنظمة الإدارية والسياسية، لعل هذه الأسباب مجتمعة ساهمت في التغيير المستمر في مجال إدارة الموارد البشرية.

ومع تصاعد تأثير العولمة والتطور التكنولوجي، بدأت الكثير من المنظمات بتبني نظم المعلومات لمختلف الوظائف والإدارات خلال العقود الماضية، حيث تعتبر دائرة الموارد البشرية إحدى الإدارات التي تستخدم نظم المعلومات الإدارية، وهي اللبنة الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية، حيث أصبحت تركز الوحدات والدوائر البشرية في المؤسسات الآن بشكل كبير على عملية مشاركة المعلومات، لاسيما تلك التي تؤثر على القوى العاملة (N. A. Kumar, 2013). مما دعا بعض المؤسسات إلى تفعيل نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في معاملاتها، وهو نظام قائم على الكمبيوتر يُستخدم لإدارة عمليات وإجراءات الموارد البشرية (Khaled, 2018).

لذا نرى أن دوائر الموارد البشرية تسعى جاهدة لضمان الاستثمار الفاعل في العنصر البشري، وذلك عن طريق قيامها بالعديد من الأنشطة والوظائف المتجانسة فيما بينها، بهدف توفير ما يلزم المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب، وتسخيرها في المكان المناسب، والعمل على الحفاظ عليها وتأهيلها وتنميتها لتواكب التطورات والظروف المحيطة بها. ونظراً لكون أنظمة

المعلومات تلعب دوراً جوهرياً في المنظمة، يظهر ذلك في العلاقة التي تربطها بمختلف الأقسام والدوائر، وذلك بسبب كونها الأداة التي تساند المؤسسة والمنظمة على مجابهة مختلف التحديات والتهديدات التي يفرضها المحيط الداخلي والخارجي لأي مؤسسة، وذلك عن طريق ما تأمنه من معلومات دقيقة، وبالسعة اللازمة حتى تؤدي هذه الإدارات وظائفها على أفضل وجه (Aggarwal & Kapoor, 2012). وأيضاً تمكنها من إدارة موردها البشري بفعالية، هذا الذي يعد من أبرز الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها لضمان بقائها وتطورها (بركة، 2017).

ونظراً لإمكانية اعتبار الموارد البشرية وإدارتها كنظرية ووسائل وتقنيات وأدوات لدراسة وتعديل سلوك الأشخاص وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وأيضاً العلاقة بين العمل وتفرعاته، لذا يجب العمل من أجل النهوض بمستوى الموارد البشرية وإدارتها والاستفادة من إمكانات الأفراد، وتحفيز الموظفين، وتعزيز كفاءات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية، ونتيجة لما يواجهه مديرو الموارد البشرية في العصر الحالي من التحديات المتنوعة في سيناريو العمل الحالي مثل: تنوع القوى العاملة للعولمة والتقدم التكنولوجي، والتغيرات في الأنماط والأنظمة السياسية المتباينة، والتطور التكنولوجي في المعلومات، لذا يجب على المؤسسات لتطوير فعاليتها وكفاءتها المضي قدماً إلى مسارين اثنين: إدارة دوائر الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات (N. A. Kumar & Parumasur, 2013). حيث شجع التطور التكنولوجي المنظمات على اعتماد النظم الخاصة بمعلومات العناصر البشرية، وتعد الإدارة الخاصة للموارد البشرية مهمة خاصة في الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث يتحتم على المؤسسة تقييم الأفكار والخبرات، والاهتمام بالقوى العاملة الإبداعية والمبتكرة لمواجهة تحديات هذا الاقتصاد المتجدد، وتحقيق كفاءة وفعالية إدارة رأس المال البشري،

ومن هنا سمح استخدام أنظمة معلومات العناصر البشرية لموظف الموارد البشرية بأن يصبح لاعباً استراتيجياً (Boudiaf, 2019).

ولا شك أن الأداء في أي مؤسسة هو المخرج الحيوي الذي تسعى جميع المنظمات والمؤسسات لتطويره لتتمكن من تحقيق أهدافها (Delery & Gupta, 2016). ولعل الأداء الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يعبر عن كمية ونوعية الجهد الذي تبذله المؤسسة في سبيل إنجاز المهام والأعمال المكلفة بها، من هنا تسعى جميعها للارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية عن طريق اختيار الكفاءات المتميزة التي تمتلك المهارات المتقدمة للعمل بهذه الإدارة، وأيضاً يجب أن تقوم بتفعيل التكنولوجيا والموارد التقنية وتدريب وتمكين العاملين في إدارة المورد البشرية على تفعيل الطرق والوسائل الحديثة وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية واستخدام الحاسبات الآلية (أحمد، شعلان، وغيث، 2019).

ولكي تتمكن مؤسسات القطاع العام في العصر الحالي من التطور وتحقيق النجاح طويل الأمد، لابد لها من التركيز على إعطاء الأهمية لمواردها البشرية والسعي لتحقيق التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم والاهتمام بمشاركة المعلومات فيما بينهم، حيث أن كثير من المصادر التي تقتنيها المؤسسات يمكن تقليدها، باستثناء الموارد البشرية، لذا من الضروري أن يتم إدراك ما إذا كانت هذه الموارد البشرية تقوم بوظائفها بشكل طوعي، أي أن يمتلك الأفراد الدافع والحافز لإنجاز العمل، حيث أن هذا الأمر يعتبر عاملاً حيوياً لتقدم واستمرار هذه المؤسسات، ومع ذلك، يتوجب ادراك نقطة حيوية وهي أن البشر لا يتصرفون وفقاً للدوافع الاقتصادية فقط، وإنما يملكون العديد من الاحتياجات ككائن اجتماعي لضمان تكيّفهم لأداء العمل (Gupta et al., 2016). لذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل التدريب والتحفيز عند نقطة الانطلاق، حيث أنه من الممكن أن يكون

التحفيز والتدريب من خلال زيادة الدافعية الفردية والتنظيمية للأداء، وهو أحد الأهداف الرئيسية لإدارة للموارد البشرية (Ozkeser, 2019).

من هذا المنطلق أتت هذه الدراسة لتوضيح طبيعة الأثر التي يربط نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشري بأداء دوائر هذه العناصر في مؤسسات القطاع العام، وبالأخص في بعض الوزارات الحيوية في فلسطين (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات وأخيراً وزارة التكنولوجيا والاتصالات)، ومن خلالها محاولة فهم آلية تفعيل أداء دوائر الموارد البشرية من خلال هذه النظم.

2.1 مشكلة الدراسة

نظراً لكون المورد البشري هو العصب الحيوي في استمرار وتطور أي مؤسسة، فمن الضروري أن يتم الاعتناء به بصفة مستمرة، وابتكار وتطبيق النظم التي تساهم في رفع وتقديم مستوى أداء دوائر الموارد البشرية لوظائفها لتحقيق التميز (Kampkötter et al., 2016). ولتحقيق ذلك لا بد من البدء بتطوير دوائر الموارد البشرية من مجرد الاهتمام بأداء الوظائف التقليدية كالتعيين والاختيار، التدريب، ونظام الحوافز والأجور والإجازات، والتحليل الوظيفي، إلى الاهتمام بتطبيق أنظمة المعلومات الخاصة بالثروة البشرية لأهميتها في تطوير الأداء بشكل عام، و دورها الأساسي في تهيئة الظروف التي تساهم في استقرار المؤسسة (Kumar & Parumasur, 2013). هنا تظهر مسؤولية مديري الموارد البشرية في تطوير واستحداث أهم البرامج والأنشطة واللوائح التي من شأنها أن تحول المؤسسة إلى بيئة جاذبة للعمل، وفي ذات الوقت تسعى لتقليل الصراع والنزاع الداخلي والذي يهدد الكيان الرئيسي للمؤسسة، وبالتالي يتحقق الاستقرار، ويؤثر ذلك على تطوير الأداء للموارد البشرية الذي بدوره ينعكس على تحقيق الأهداف

التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (Ketkar & Sett, 2009). في الوقت الحاضر، أصبحت الحاجة إلى الحصول على المعلومات بدقة وبحدثة كافية، واحدة من أكثر الموضوعات المحورية والحديثة في مجال الإدارة، حيث أنها تساعد المؤسسات على إدارة مواردها المختلفة بالشكل المناسب (Al-Kaseasbeh et al., 2019). وتمثل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الرئيسية التي يمكن أن تتطابق مع احتياجات رأس المال البشري والاحتياجات التنظيمية بأفضل الطرق، من أجل تحقيق المستوى الأمثل للفعالية التنظيمية كأحد الأهداف الرئيسية للمنظمات. علاوة على ذلك، فإن المنظمات سواء كانت مريحة أو غير هادفة للربح لا يمكنها الوصول إلى مستوى عالٍ من الفعالية دون العمل على تطبيق أنظمة تتعامل مع احتياجات الموارد البشرية المختلفة في خدمة وتحقيق أهداف هذه المنظمات (Sleimi & Emeagwali, 2017).

لقد درست الأبحاث الحديثة دور أنظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية كوسيلة لتحسين أداء هذه الموارد في المؤسسات، وأكدت هذه الأبحاث أنه ومن أجل الوصول إلى مستوى أداء أفضل لإدارة الموارد البشرية والخدمات التي تقدمها، يجب الاهتمام بالعمل على تطبيق أنظمة معلومات خاصة تساعد على تحقيق أفضل تطبيق للممارسات الأساسية المختصة بالموارد البشرية وجوانبها المختلفة (Kampkötter et al., 2016)، ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الآثار الإيجابية لهذه الأنظمة على الفاعلية التنظيمية المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة من أقسام الموارد البشرية، لا تزال هناك معضلة مهمة، تتمثل في إدراك المؤسسات طبيعة العلاقات المهمة والمحورية اللازم تطبيقها لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل دوائر الموارد البشرية، وما هي المتغيرات ذات العلاقة التي يجب تضمينها في سبيل تحقيق مستوى أفضل من الاستخدام الأمثل للعناصر البشرية في سبيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية والعامّة للمنظمات (L'Écuyer et al., 2019).

تتمتع الدولة الفلسطينية بوضع سياسي وقانوني خاص، فعلى سبيل المثال تتأثر المؤسسات الفلسطينية بالعديد من العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها، مثل الاحتلال الإسرائيلي الذي له تأثير كبير على هذه المؤسسات وسياساتها المختلفة وطريقة تطبيقها على أرض الواقع (Sabri et al., 2015). من ناحية أخرى، أصبحت التغيرات البيئية السريعة والوضع الأمني غير المستقر والمشاكل البيروقراطية هي العناصر الرئيسية للقطاع الحكومي الفلسطيني، وعلى الرغم من كل هذه العقبات، أظهر القطاع الحكومي بشكل عام نمواً كبيراً في السنوات الأخيرة، خاصة بعد الحكم الذاتي الفلسطيني المحدود الذي أعطى السلطة الوطنية الفلسطينية استقلالية شبه كاملة على الخدمات الإدارية المختلفة. ونتيجة لذلك، فإن كل هذه العوامل تعتبر تحديات ضخمة تواجه الوزارات الفلسطينية المختلفة، وتؤدي إلى زيادة الضغوط المترتبة عليها، من أجل جذب الموظفين المؤهلين والمحافظة عليهم، بهدف المنافسة الفعالة لتحقيق بناء الدولة الفلسطينية، وتحقيق الذات في سبيل رفعة الدولة في مواجهة كل هذه التحديات.

وفي موضوع دراستنا، ونظراً لكون مؤسسات القطاع العام من أبرز المؤسسات الحيوية في فلسطين، وذلك باعتبارها مؤسسات رئيسية تؤثر على غالبية القطاعات وتؤثر على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وعلى الرغم من أنها سعت لتحقيق العديد من الإنجازات والتحسينات وتطوير الموارد المالية، إلا أنه لا يزال يظهر إشكالية في تطوير الأداء لدوائر الموارد البشرية وضآلة في تطبيق نظم المعلومات الخاصة بهذه الموارد بشكل كامل، ومع كل هذه التحديات، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تفهم كيف تؤثر أنظمة المعلومات الجيدة على تحقيق مستوى أفضل من الخدمة للممارسات المتعلقة بالموارد البشرية كأحد أهم الموارد لمؤسسات القطاع العام.

وبالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، تبين للباحثة أن الأدبيات التي بحثت في أثر تطوير إدارة الموارد البشرية وأثر نظم المعلومات المتعلقة بهذه الموارد على أداء إدارة الموارد البشرية، قد تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل وب نماذج متفرقة (L'Écuyer, 2014; Jahan, 2014; et al., 2019)، وكذلك محدودية الدراسات التي دمجت هذه المتغيرات (نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، مشاركة المعلومات، التزام الموظفين، أداء دوائر الموارد البشرية) مع بعضها البعض في دراسة واحدة، وبصفة خاصة مشاركة المعلومات والتزام الموظفين كمتغيرات وسيطة، وذلك في حدود اطلاع الباحثة.

شكلت العوامل السابقة مجتمعة فجوة بحثية لهذه الدراسة، كما أن دراسة الأثر المباشر لنظم معلومات الموارد البشرية والأثر غير المباشر من خلال المتغيرات الوسيطة (مشاركة المعلومات والتزام الموظفين)، سيساعد في تفسير كيف تتم عملية التأثير في الحصول على أداء أفضل لدائرة الموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والأداء لهذه الموارد وجود أثر لهذه النظم على تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بشكل عام في مؤسسات مختلفة وفي عدة قطاعات، والتي أوصت بتضمين المتغيرات الوسيطة على توضيح طبيعة العلاقة وإظهارها بجوانبها المختلفة، والتي اقترحت إضافة متغيرات وسيطة مثل التزام الموظفين ومشاركة المعلومات تقوم بربط أنظمة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية والأداء لهذه الموارد (Ahmad & Huvila, 2019; Bodla & Ningyu, 2017; Iqbal, 2018; L'Écuyer et al., 2019).

وانطلاقاً من هذا الافتقار لمثل هذه الدراسة في البيئة العربية عموماً، والبيئة الفلسطينية على وجه التحديد، ستحاول هذه الدراسة سد الفجوة البحثية في دراسة العلاقة بين أنظمة المعلومات

المرتبطة بالموارد البشرية وتطوير أداء هذه الموارد (الأداء الإداري والأداء الإبداعي)، بالإضافة إلى اختبار دور المتغيرات الوسيطة (مشاركة المعلومات والتزام الموظفين) على هذه العلاقة.

لذا ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟
2. هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟
3. هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على مشاركة المعلومات في مؤسسات القطاع العام؟
4. هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام؟
5. هل مشاركة المعلومات تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟
6. هل يؤثر التزام الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟
7. هل مشاركة المعلومات تتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟
8. هل التزام الموظفين يتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

2. الكشف عن أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء دوائر الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.
3. الكشف عن أثر نظم معلومات الموارد البشرية على مشاركة المعلومات في مؤسسات القطاع العام.
4. الكشف عن أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام.
5. التعرف على أثر مشاركة المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.
6. التعرف على أثر التزام الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.
7. التعرف على الدور الوسيط لمشاركة المعلومات في العلاقة التأثيرية بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.
8. التعرف على الدور الوسيط لالتزام الموظفين في العلاقة التأثيرية بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.
9. تقديم توصيات لذوي العلاقة وأصحاب القرار، من شأنها المساهمة في رفع مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

4.1 أهمية الدراسة

1. تظهر أهمية الدراسة باعتبارها أصيلة، حيث أنها هي الدراسة الأولى (في إطار اطلاع الباحثة)، والتي تحدثت عن أثر نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على أداء دوائر

الموارد البشرية بالتزامن مع البحث في دور مشاركة المعلومات والتزام الموظفين كمتغيرات وسيطة في العلاقة بينهما، وذلك ضمن إطار البيئة العربية وبالأخص في دولة فلسطين وفي مؤسسات القطاع العام على وجه التحديد.

2. تمثل الدراسة نموذجاً علمياً مثبتاً بالطرق الإحصائية المناسبة، والتي تعتبر مرجعاً يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في قطاعات مختلفة وفي مناطق جغرافية أخرى.

3. توضيح مدى مساهمة نظم المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

4. أهمية نتائج الدراسة لمؤسسات القطاع العام حول أثر نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية بما يعطي فرصة حقيقية لمتخذي القرار في العمل بشكل أفضل في سبيل رفع مستوى الأداء لدائرة الموارد البشرية.

5. تشكل مساهمة نحو إثراء المعرفة العلمية حول العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتشكل الدراسة استكمالاً لما توصلت وأوصت به الدراسات السابقة من خلال تضمين وتفعيل مشاركة المعلومات والتزام الموظفين، لإعطاء صورة أفضل عن موضوع الدراسة، وتعد إضافة حديثة للأدب في مجال الإدارة.

5.1 فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، وبالاستناد إلى الأدبيات السابقة؛ تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى (1):

H_1 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد

البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية الثانية (2):

H_2 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد

البشرية على مشاركة المعلومات في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية الثالثة (3):

H_3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد

البشرية على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية الرابعة (4):

H_4 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعلومات على

أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية الخامسة (5):

H_5 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الموظفين على أداء

إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية السادسة (6):

H_6 - مشاركة المعلومات تتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة

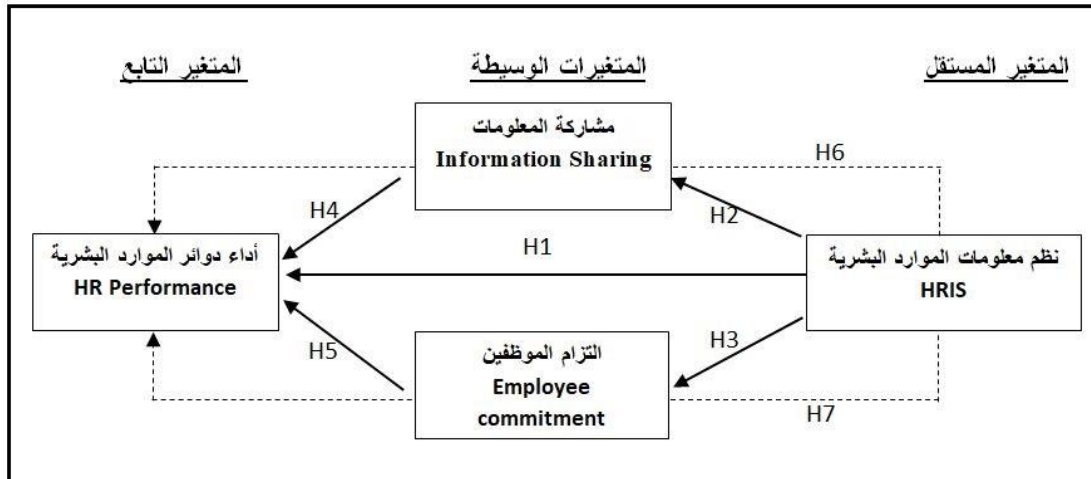
الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

الفرضية السابعة (7):

H_7 - التزام الموظفين يتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة

الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

أنموذج الدراسة



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة

6.1 حدود الدراسة

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على بعض الوزارات العاملة في الضفة الغربية والموجودة في مدينة رام الله (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات).

2. **الحدود الزمانية:** العام الدراسي 2021/ 2022م.

3. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في الموظفين في الوزارات محل الدراسة يحملون مسمى موظف إداري حتى مدير عام.

7.1 محددات الدراسة

1. عدم التمكن من الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بشكل كامل لانشغال الموظفين بأداء عملهم، وبالتالي تطلب هذا الأمر من الباحثة متابعة أغلب الموظفين ومسايرتهم لإكمال تعبئة الاستبانة.

2. على الرغم من محاولة الباحثة متابعة أغلب الموظفين أثناء تعبئة الاستبانة الى أنها وجدت العديد من الاستبانات غير صحيحة، لذلك تم استبعادها.

3. بعض المؤسسات قيد الدراسة لم تتعاون بالشكل المطلوب.

8.1 التعريفات الإجرائية

لقد أقدمت الباحثة على توضيح المقصود بمصطلحات الدراسة إجرائياً، لبيان المراد منها في هذه الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة، مع قيام الباحثة بتضمين التعريف الذي قصده من خلال هذه الدراسة:

نظم معلومات الموارد البشرية: هي عبارة عن مجموعة نظم تتطلب في العادة استخدام الحاسب الآلي من أجل إنجاز مهام متعددة تشمل في معظمها تجميع وفرز وحفظ البيانات والمعلومات واسترجاعها بالإضافة إلى قيامها بأنشطة أساسية وحيوية تتعلق بالتخطيط للموارد البشرية، تحليل الوظائف، استقطاب وتوظيف الموارد البشرية إلى جانب تنمية قدراتها وتدريبها، وأيضاً شمولية هذه النظم على نظام معلومات الأجور والمرتبات للعاملين في مؤسسات القطاع العام.

التزام الموظفين: تشمل بيان مقدار أداء الموظف لمهام الوظيفة وقدرته على تحمل الأعباء والمسؤوليات، ومدى الالتزام بمتطلبات الوظيفة بالإضافة إلى الالتزام والتقييد بالأخلاق العامة الخاصة بالعمل داخل مؤسسات القطاع العام.

مشاركة المعلومات: القدرة على استخدام المعلومات وتميرها بين جميع الأقسام في المؤسسة، بالإضافة للقدرة على تطوير المعلومات وإغنائها والفاعلية في تطبيقها واستثمارها بشكل عملي لمواجهة المتغيرات والتحديات ومواكبة التطورات في أداء دوائر الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

أداء دوائر الموارد البشرية: يتمثل في الأهداف والمخرجات النهائية والأثر الصافي الذي تحققه دوائر الموارد البشرية مبدوءً بتفعيل القدرات وإدراك الدور وإتمام المهام المطلوبة، وأيضاً الاهتمام بتنمية الأداء الإداري جنباً إلى جنب مع الأداء الإبداعي للموظفين في مؤسسات القطاع العام.

مؤسسات القطاع العام: تتمثل بالوزارات والهيئات والدوائر والمجالس الحكومية غير الربحية بالإضافة إلى الشركات التي تمتلكها وتديرها الحكومة بمعزل عن القطاع الخاص، ولكل منها ميزانيتها المنفصلة وتكون مهامها تقديم السلع والخدمات للمواطنين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية

المبحث الثاني: المتغيرات الوسيطة "التزام الموظفين ومشاركة

المعلومات"

المبحث الثالث: أداء دوائر الموارد البشرية

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

مقدمة

يشتمل الإطار النظري للدراسة الحالية على ثلاثة مباحث وهي موزعة كالآتي:

- المبحث الأول: نظم معلومات الموارد البشرية من حيث مفهومها، أهميتها، مكوناتها، أهم النظم الفرعية التابعة لها، وأيضاً متطلبات نجاحها، ويتضمن هذا الفصل أيضاً نظرية الأساس القائم على المورد.
- المبحث الثاني: المتغيرات الوسيطة "التزام الموظفين ومشاركة المعلومات"، ويحتوي على مفهوم الالتزام الوظيفي، أهمية التزام الموظفين، مستلزمات تطبيق الالتزام الوظيفي، وأبعاد الالتزام الوظيفي، والعوامل التي يتميز بها الالتزام الوظيفي، إضافة إلى خصائص الالتزام الوظيفي واتجاهاته وصوره، كما تناول هذا المبحث أهمية مشاركة المعلومات، وأبعادها وجوانبها، والعوامل المؤثرة فيها.
- المبحث الثالث: أداء دوائر الموارد البشرية، ويتناول مفهوم الأداء وعناصره ومحدداته، والتنظيم الداخلي لوحدة الموارد البشرية، ويشتمل أيضاً مفهوم الأداء الإداري وعناصره ومقوماته ومحدداته وأبعاده، بالإضافة إلى مفهوم الأداء الإبداعي، ومكوناته، وجوانب ومؤشرات الأداء الإبداعي للمنظمة، وأخيراً تطبيق الأداء الإبداعي في المنظمة.

المبحث الأول:

نظم معلومات الموارد البشرية

تمهيد

في ظل ما تشهده المؤسسات في الوقت الحالي من تطور كبير وتوسع في الأنشطة وتعدد هياكلها التنظيمية، والارتفاع الكبير في عدد الموارد البشرية، فإن عملية تسيير وإدارة أنشطة المؤسسة أصبحت معقدة وصعبة، وذلك لتعدد وصعوبة التحكم في الحجم الهائل والكبير من المعلومات بالطرق التقليدية (Jahan, 2014). فهذه المعلومات والبيانات تعد مورداً استراتيجياً لإدارة المؤسسة، لذا فعلى المؤسسات أن تتأقلم وتتكيف مع هذه التغيرات وتتفاعل معها، ويكون ذلك من خلال إدخال أنظمة وتكنولوجيا المعلومات، والتي بدورها تهدف إلى تحسين إمكانية الاستفادة من المعلومات والسيطرة عليها، وبالتالي تحسين عملية إدارة أنشطتها واتخاذ القرارات بطريقة فعالة وإيجابية (أيوب وخالد، 2018)، من هنا لا بد من تناول نظرية الأساس الموردي في بداية المبحث كون هذه النظرية ترتبط نوعاً ما بنظم معلومات الموارد البشرية حيث أنها في الأساس تهتم بموارد المؤسسات.

1.1.2 نظرية العرض القائم على الموارد (RBV) The Resource Based View

تهدف طريقة العرض القائم على الموارد (RBV) إلى تحليل موارد المؤسسات وتفسيرها لفهم كيفية تحقيق وإنجاز المؤسسات لمنفعة مستدامة، وتركز طريقة RBV على مفهوم سمات المنظمة وميزاتها التي يكون من الصعب تقليدها كمصادر للأداء الناجح والميزة التنافسية (C. Y. Wong

(Karia, 2010). وتتمثل بالموارد التي لا يمكن شراؤها أو نقلها بسهولة، بل تتطلب تغييراً كبيراً في ثقافة المنظمة ومناخها، وتكون متميزة وفريدة من نوعها بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي صعوبة تقليدها (Madhani, 2010).

وهناك أهمية كبيرة للنظرة القائمة على الموارد RBV وانتشاراً كبيراً في الفترة الأخيرة في نطاق الإدارة الاستراتيجية، وأيضاً في النظريات التي تسعى إلى تطوير أداء ناجح وتنمية مستمرة للمنظمات. ويعد "جاي بارني" أحد أهم وأعظم الدعاة اليوم في قسم الإدارة بجامعة تكساس A&M، وبدوره جعل هذه النظرية بدافعها ومبادئها وبصرياتها واحدة من أهم وأقوى وجهات النظر وأكثرها انفتاحاً في مجال الإدارة الاستراتيجية (Cabrera-Moya & Reyes, 2018).

ومن زاوية استراتيجية توضح نظرية العرض القائم على الموارد أن المنظمة تمتلك حزمة من الموارد الأساسية والمميزة والتي تسهم بدورها في توليد الميزة المستدامة، كما تعتمد القدرات الاستراتيجية لأية منظمة على قدرة مواردها وتطورها (Barney, 2001). وفي عام (1991) تم تحديث النظرية من قبل الباحث "Barney"، حيث أشار في دراسته إلى أن الحصول على الميزة التنافسية يكون من خلال تنفيذ استراتيجية توليد القيمة فقط، فإذا كانت الموارد ذات قيمة واعتبار، فإنها تدعم تلك الموارد التي تمتلكها منظمة الأعمال وتزيد من تمتعها بالندرة النسبية، وكذلك تزيد من ميزتها التنافسية، وبالتالي يصعب تقليدها ولا يوجد لها بديل (العواسا والساعاتي، 2020).

وقد أشارت الدراسات السابقة المرتبطة بنظرية RBV إلى أن أداء المنظمات يتأثر بمواردها وقدراتها، وعليه تقترح نظرية RBV أن العلاقات بين المنظمات تسمح للمنظمات الصغيرة والمتوسطة بالوصول إلى الموارد المادية وغير المادية، وأن مدى توافر تلك الموارد يعزز قاعدة

الموارد المتوافرة للمنظمة، وبالتالي التأثير إيجابياً على مستوى الأداء وفعاليتها (Ramon- Jeronimo et al., 2019).

لذا أصبحت أنظمة المعلومات المحوسبة في المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تحسين فاعلية العمل ومردوديته، وهذا بدوره ساعد المؤسسة على إمكانية التحكم القوي والفاعل في المعلومات والبيانات، وكذلك تحسين طرق إدارة المؤسسة لأنشطتها المختلفة (Kumar & Parumasur, 2013). ومن أنظمة المعلومات المختلفة في المؤسسة "نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني" والذي يعتبر أداة للتحكم في الموارد البشرية من خلال ما يوفره من عناصر وتطبيقات إلكترونية تعتمد على نظام الحاسب الآلي في القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، والتي تتميز بالدقة والسرعة في معالجة المعلومات وإدارتها، والقيام بإدخال هذه التكنولوجيا المتطورة لكافة ميادين إدارة الموارد البشرية ووظائفها، إضافة إلى تطوير أنماط القرارات المتخذة، وهذا بهدف تحسين طرق التسيير وتطويرها، والمساعدة على تغيير نظام الإدارة التقليدي للموارد البشرية، وتحويله إلى نظام حديث يسمى بـ "نظم معلومات الموارد البشرية" والذي يعتمد على أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية، لضمان عملية التسيير بطريقة فعالة وإيجابية (أيوب وخالد، 2018).

وقد أشار كل من حافظ وعباس (2014) إلى أن تطور استخدام نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (Human Resources Information Systems) ارتبط بالتطور في الحاسبات التكنولوجية، والأنظمة والتشريعات الحكومية، حيث كانت طريقة الاحتفاظ بمعلومات الموارد البشرية كالترقيات والتعيينات من خلال (ملفات ورقية)، وهذا يصعب عملية اتخاذ القرارات وإمكانية التخطيط، أما في المؤسسات الكبيرة فقد كانت تطبيقات (HRIS) تعتمد على استخدام

أجهزة الحاسب الضخمة (Mainframe Computers) (Bhuiyan et al., 2014). وقد أدى ذلك إلى انخفاض تكلفة استخدام أنظمة "Mainframe" والحاسبات الشخصية في بداية الثمانينات (Kovach & Cathcart Jr, 1999). ويعود ذلك إلى تطور تكنولوجيا الحاسب، وهذا ما دفع أغلبية المؤسسات والمنظمات إلى اعتماد برامج خاصة بنظام الموارد البشرية (Human Resource) (HR) تشمل الأجور والمكافآت وغيرها، وقد اتسع مجال استخدام الحاسبات في أوائل التسعينات بشكل أكبر، فلم تعد تقتصر على استخراج المعلومات وتخزينها، بل أصبحت تهتم بالتخطيط طويل الأمد والتنبؤ بالموارد والاحتياجات المستقبلية (حافظ وعباس، 2014).

وفي هذا الجزء من الإطار النظري سيتم الحديث عن نظم معلومات الموارد البشرية من حيث (مفهومها، أهميتها، مكوناتها، والنظم الفرعية لها، ومتطلباتها).

2.1.2 أولاً: مفهوم نظم معلومات الخاصة بالموارد البشرية:

تعتبر هذه النظم (HRIS) أحد أهم الأسس والركائز التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية، فقد عرّفها Carrell (1992) المشار إليه في دراسة (ليتيم، 2017) بأنه نظام آلي يهدف إلى جمع وتخزين واسترجاع المعلومات والبيانات المرتبطة بالعناصر البشرية في المؤسسة. وأشارت جبيرات (2018) إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو عبارة عن نظام غير رئيسي (فرعي) في نظم المعلومات الإدارية ويضم جانبيين تشغيلي وتحليلي، ويتكون من مجموعة من الأنماط والمعدات التي يستخدمها العنصر البشري (العاملين)، من أجل الحصول على معلومات متعلقة بالعنصر البشري والكفاءات اللازمة، ومن ثم العمل على تطويرها والمحافظة عليها، وذلك بهدف تحسين أداء الفرد وتطويره.

وقد ذكر ليتيم (2017) أن نظام الموارد البشرية يعد ويصمم للقيام بوظيفة إدارة الموارد البشرية، ويتكون من مجموعة من الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات والكوادر البشرية، ويسعى إلى تأمين المعلومات اللازمة لصنع القرارات المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه وتطويره.

إضافة إلى ما سبق، فقد عرّفه الجبالي (2016) بأنه نظام يعتمد على استخدام الحاسب الآلي، ويهدف إلى تجميع وترتيب وحفظ واسترجاع المعلومات، والتأكد من دقة صلاحياتها، وعمالها الحاليين والجدد وكذلك السابقين. وعرّفه زاوي وتومي (2010) بأنه أحد التطبيقات الخاصة بقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، حيث يعد هذا النظام عبارة عن تركيبة أو خليط من الأفراد والإجراءات والمعدات اللازمة لجمع البيانات وحفظها، والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وتحليلها، وكذلك إعداد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط المسارات الوظيفية، بالإضافة إلى تقييم ممارسات وسياسات وبرامج العناصر البشرية، وكذلك إعداد التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري، والعمل على تدعيم أنشطة دوائر الموارد البشرية المتنوعة. وأخيراً، عرّفها Khosrowpour (2012) بأنها عبارة عن برامج خاصة ومطورة لإدارة المورد البشري، ومن أمثلتها حزم البرامج التي تدعم وتوثق جميع أنواع المعلومات المرتبطة بالمؤسسة وأموالها وكادرها البشري وتجعلها قابلة للتحليل.

3.1.2 ثانياً: أهمية نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية:

تعد هذه النظم واحدة من أهم النظم القادرة على جمع وحفظ ومعالجة وتصنيف البيانات والمعلومات التي يحتاجها الأفراد متخذو القرارات (Kumar, 2013). فهو يساعد على القيام بكافة الوظائف والأعمال الإدارية المختلفة سواء التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها (Kovach et al.,

(2002). حيث شهدت المؤسسات العامة والخاصة قفزةً بارزةً وكبيرةً في أنظمة المعلومات، والتي تمثلت باستخدام الحاسب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات، والوسائل التكنولوجية الأخرى التي ساهمت بدورها في وجود وخلق نظام معلومات يعتمد على استخدام الحاسب بشكل رئيسي (الخرشة، 2020).

ويشير Mashhour and Zaatreh (2008) إلى أن هناك مجموعة من الفوائد لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومن أهمها استثمار المورد المعلوماتي في المنظمة، والسيطرة على جميع البيانات والمعلومات فيها، والعمل على ربط كافة الأطراف المنتجة للمعلومات داخل المنظمة، وتبادل المعلومات والتحاور عبر الشبكات والاتصالات داخل وخارج المنظمة، والعمل على اقتراح البدائل في تنفيذ الخطط في حالة وجود خلل أو عطل، والقدرة على التخطيط والتنبؤ للمستقبل، وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمنظمة والتي تكفل تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى المساعدة في إتمام وظائف العمليات الإدارية بأسرع وقت وبأقل عدد من القوى البشرية وبكفاءة أكبر.

ويبين Sajady et al (2010) أن مهام HRIS تتمثل في السعي لتأمين المعلومات اللازمة لكافة مستويات الإدارة عن حالتها السابقة والحالية، والتنبؤ بها من خلال تجميع وحفظ وتحليل هذه المعلومات بطريقة تساعد على الإجابة على أهم الأسئلة الإدارية والتنفيذية. بينما وضع Sadri & Chatterjee (2003) أنه يمكن لنظام المعلومات الإدارية القيام بتأمين الاتصالات الدائمة بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، حيث يتم ذلك عن طريق مجموعة التقارير المالية الداخلية، والقيام بالتنسيق فيما بينها فيما يتعلق بوضع الخطط قصيرة الأجل (الأهداف التشغيلية)، وكذلك توضيح مدى مساهمة كل إدارة أو قسم في إمكانية المساهمة في تحقيق الأهداف

الاستراتيجية، ويظهر ذلك من خلال المساعدة في إعداد الموازنات بنوعها القصيرة الأجل والطويلة الأجل، والرقابة والإشراف على عملية تنفيذ وتطبيق كل منها.

وقد أضاف الجبالي (2016) أن أهمية هذه النظم تظهر بالكثير من الأسباب منها توفير بيانات عن الأفراد من خلال مساعدة نشاط التدريب والتنمية الإدارية بما يتعلق بإدارة الأفراد واحتياجاتهم التدريبية، ومهارتهم واستعدادهم التي يمكن تنميتها وتطويرها، وتقادي القرارات السلبية والخاطئة التي تتخذها دوائر العناصر البشرية بسبب شح المعلومات عن العناصر البشرية المتاحة. إضافة إلى ما سبق، فإن هذه النظم تؤدي إلى تقييم إدارة العاملين واتخاذ القرارات الملائمة في مجال النقل وتغيير المهام، وتقدير الحوافز والمكافآت من خلال توافر البيانات والمعلومات اللازمة، وتقديم معلومات للإدارة العليا عن مشكلات واقتراحات العاملين من خلال استطلاعاتهم، وذلك بهدف تطوير العمل وتحسين إجراءاته وأساليبه (Mashhour & Zaatreh, 2008).

كما ذكر Bal et al, (2012) في دراسته أن أهمية نظم المعلومات البشرية تتمثل في الحرص على تنظيم شؤون العاملين الإدارية والإجرائية كالإجازات، والتعيين.. إلخ، وكذلك في وصف وتفسير جميع الوظائف المتوافرة في المؤسسة من خلال تحديد متطلبات كل وظيفة، والمهارات والمهام التي يجب توافرها وتنفيذها، وأيضاً في القيام بإجراء البحوث والدراسات حول مقارنة مستوى الأجور مع مستوى المعيشة، ومراقبة العلاقة بين معدلات أداء العاملين والحوافز التي تقدمها المؤسسة.

4.1.2 ثالثاً: مكونات نظم معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من المكونات التالية:

1. المدخلات INPUT: وهي عبارة عن معلومات وبيانات يتم إدخالها من أنظمة فرعية والتي

تتمثل في (ليتيم، 2017):

1.1 نظام المعلومات المحاسبية: ويتكون من البيانات الشخصية كاسم العامل، الجنس،

تاريخ الميلاد، التعليم.. إلخ، وأيضاً البيانات المحاسبية كالأجر في الساعة، الدخل

الضريبي، الراتب الشهري، وإجمالي الأجر الحالي.. إلخ. وقد اتسع مجال استخدام

الحاسبات أكثر في نهاية الثمانينات وأوائل التسعينات، ولم تقتصر على تخزين

المعلومات واستخراجها، بل وأيضاً التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، والتخطيط طويل

الأمد.

1.2 النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية: الذي يعتمد على تحصيل البيانات

والمعلومات من خلال أبحاث تحليل وتقويم العمل، ويدرس كل عمل في مجال

وظيفي لمعرفة المهارات الضرورية له "دراسات التعاقب"، وتساعد في تحديد الأفراد

الموجودين في المنظمة والمرشحين لمناصب متوفرة، وأيضاً دراسات الشكاوى

المقدمة من العاملين.

• النظام الفرعي لذكاء الموارد البشرية: يجمع هذا النظام بيانات من بيئة المنظمة،

ونذكر منها ذكاء اتحادات العمال، حيث توفر هذه الاتحادات معلومات وبيانات

تستخدم في تسيير عقود العمال بين الاتحادات المختلفة والمنظمة، وذكاء

الحكومة، وتشبه شركات التأمين التي تقوم بتوفير معونات ومساعدات مالية

للعاملين، وتعمل كمصدر للعاملين الجدد، بحيث يقوم هؤلاء الموردون بتأمين ما يلزم من البيانات الأولية والمعلومات التي تمكن المؤسسة من أداء وظائفها المختلفة كالتعيين والتجديد(مرجان،2012).

2. المعالجة "عمليات": تحتفظ قاعدة بيانات هذا النظام في وحدة خدمات المعلومات في معظم المنظمات، ويمكن أن يتم إدخال كافة الأفراد في المنظمة (المديرين وغير المديرين) لهذه القاعدة (ليتييم، 2017). وقد ذكر (صالح، 2014) أن المعالجة تتكون من الوظائف الرئيسية التي يعمل بها النظام، والتي يكون هدفها تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3. المخرجات: إن نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يحتوي على ستة نظم فرعية، ويحتوي كل منها على عدد من التطبيقات، والتي تتمثل بالآتي:

3.1 النظام الفرعي لتخطيط قوة العمل (WFPS) " Work force planning subsystem": يساعد هذا النظام الإدارة على تعريف احتياجات الأفراد المستقبلية كالخرائط التنظيمية، والتنبؤ بالرواتب، والتخطيط وتحليل العمل وتقويمه (Mahajan,2015).

3.2 النظام الفرعي لإدارة قوة العمل (WFMS) " Work force management subsystem": يحتوي هذا النظام على سبعة تطبيقات وتتمثل في تقويم الأداء، التدريب، إعادة التوزيع، مراقبة المناصب، توفر المهارة والجدارة، الانضباط، والتعاقب.

3.3 النظام الفرعي للتجديد (RS) "Recruiting Subsystem": يساعد هذا النظام المنظمة في جذب عاملين جدد لها، وعمل أبحاث داخلية لإيجاد المرشحين للعمل من العاملين الحاليين الموجودين لديها (Mahajan,2015).

3.4 النظام الفرعي للإعانات المالية (BS) "Benefits subsystem": ومن تطبيقاته

الإعانات المالية المحددة، وتقارير الإعانات المالية، والمساهمة المحددة،

والإعانات المالية المرنة، إضافة إلى تشغيل المطالبات، وشراء الأوراق المالية..

إلخ (Chatterjee, 2010).

3.5 النظام الفرعي للتعويضات (CS) "Compensation subsystem": ومن

تطبيقات هذا النظام الرواتب، زيادة الجدارة، الحضور، تعويضات منفذ الإدارة

العليا، العلاوات كالحوافز وغيرها (Chatterjee, 2010).

3.6 النظام الفرعي للتقارير البيئية (ERS) "Environmental reporting subsystem": إن تطبيقات هذا النظام تسعى إلى تحقيق مسؤوليات المؤسسة

تجاه زبائنها وجماهيرها الخارجية بدلاً من الإدارة، ومن أمثلتها السجلات الصحية،

سجلات فرص الأداء المتساوية وتحليلها (Caliyurt, 2019).

وأضاف أيوب وخالد (2018)، ثلاثة مكونات إضافية وهي: **التغذية العكسية** التي تقيس مخرجات

HRIS وفق معايير محددة، وتقوم على المقارنة بين المعلومات المستهدفة والمخطط توفيرها،

والمعلومات التي تم توفيرها من قبل النظام، وذلك بهدف تحديد الانحرافات فيما بينها وتشخيص

أسبابها والعمل على تصحيحها وتقويمها، فهناك أهمية خاصة تتألفها المعلومات المرتدة في هذا

النظام لارتباط مخرجاته بصنع القرارات، حيث تعتبر تلك المعلومات المعيار في قياس فاعلية هذا

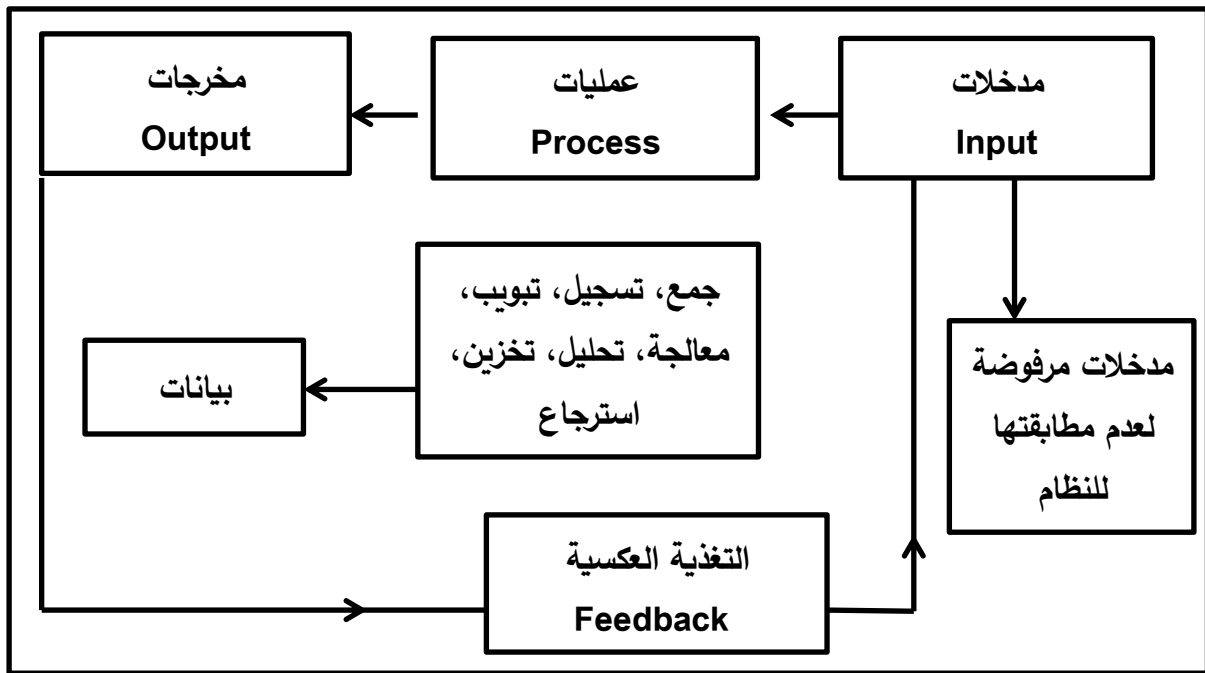
النظام، إضافة إلى أنها تسمح بمتابعة التغييرات في سياسات وإجراءات شؤون الأفراد وتعزيز الرقابة

والإشراف عليهم، والذاكرة، وهي ذاكرة النظام التي هي عبارة عن الوعاء الذي تخزن فيه مدخلات

ومخرجات النظام، والتحكم، وهو القدرة على التحكم والسيطرة على سير الخطوات كما هو مخطط

لها، والتنبه عند حدوث أي خطأ أو عطل أو فجوة في توظيف البيانات المدخلة، أو في مخرجات سير البرنامج.

والشكل التالي يبين نموذج عناصر نظام المعلومات بحسب صالح (2014، ص 224).



الشكل (1.2): نموذج عناصر نظام المعلومات

المصدر: (صالح، 2014)

5.1.2 رابعاً: النظم الفرعية لنظم معلومات الموارد البشرية:

تتضمن النظم الفرعية ما يلي:

1. تخطيط العناصر البشرية: حيث تستخدم معلومات مجال تخطيط الموارد البشرية في تخطيط

التوظيف والتنبؤ بالعمالة، فالهدف من تخطيط التوظيف ضمان توفر العاملين الذين يمكنهم

شغل الوظائف والمراكز الخالية، أما التنبؤ فيتضمن تقدير عدد العاملين الذين قد تحتاج

إليهم المؤسسة لشغل وظائفها المستقبلية الجديدة، ورغم حاجة عملية التخطيط للموارد

البشرية لعمليات حسابية كمعدلات دوران العاملين، وسياسات الترقية، فإن تطبيقات تخطيط الموارد البشرية تحتاج تصميم برامج خاصة، تستخدم العديد من الملفات كملف التوظيف، وملف أنواع الترقيات، وملف معدلات دوران العمل (Abubakar et al., 2015). وقد يوفر تحليل حركة الوظائف العديد من المعلومات كإعداد الموظفين المرشحين أو المنقولين الجدد في كل وظيفة أو وحدة أو قسم، والعدد الإجمالي للترقيات، إعداد وتهيئة العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً، وأيضاً إعداد العاملين المتاحين داخل المنظمة لشغل وظائفها المستقبلية (Wickramasinghe & Samaratinga, 2016)

2. **الاستقطاب ومتابعة الموظفين:** من خلال استقطاب ومتابعة المترشحين للوظائف، حيث تفيد متابعة المتقدمين للوظائف في تأمين المعلومات الضرورية واللازمة عن شاغلي الوظائف، وتحديد الأفراد المناسبين لمثل تلك الوظائف (Lawler III & Boudreau, 2009)، بحيث تقوم الإدارة بإعداد تقارير عن العاملين من خلال تكافؤ فرص العمل، وذلك بجمع بيانات عنهم وتقديمها للأجهزة الحكومية المختصة، من أجل تحقيق فرصة تكافؤ العمل أمام جميع الأفراد المتقدمين، كما أنه يتم استخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات، وتساعد المعلومات المتوفرة من بيانات التوظيف الإدارة على تحسين إنتاجية وفعالية إجراءات التوظيف، كالتعرف على المصادر التي تساعد على توفير أفضل الكفاءات للعمل، وتقييم مدى فعالية مصادر الجذب المختلفة (Diaz-Fernandez et al., 2015). وتكمن أهمية HRIS هنا في تأمين المعلومات عن المقابلات والاختبارات التي أجريت للمرشحين، استرجاع كافة المعلومات عن المتقدمين للوظائف، ومساعدة القائم بهذه العملية على جدولة المقابلات واللقاءات واستخراج التقارير، وكذلك تقييم استراتيجية الجذب من خلال تحديد أهم

الوسائل التي تساهم في الحصول على أفضل الكفاءات والمهارات (Nagendra & Deshpande, 2013).

3. **التعيين والاختيار:** حيث يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحسين كيفية المقارنة بين المتقدمين للوظائف من خلال المعايير المناسبة كالمهارات والخبرات والمستويات التعليمية، وكذلك تحديد مصادر الاختيار الأفضل والتكلفة الملائمة (Bal et al., 2012).

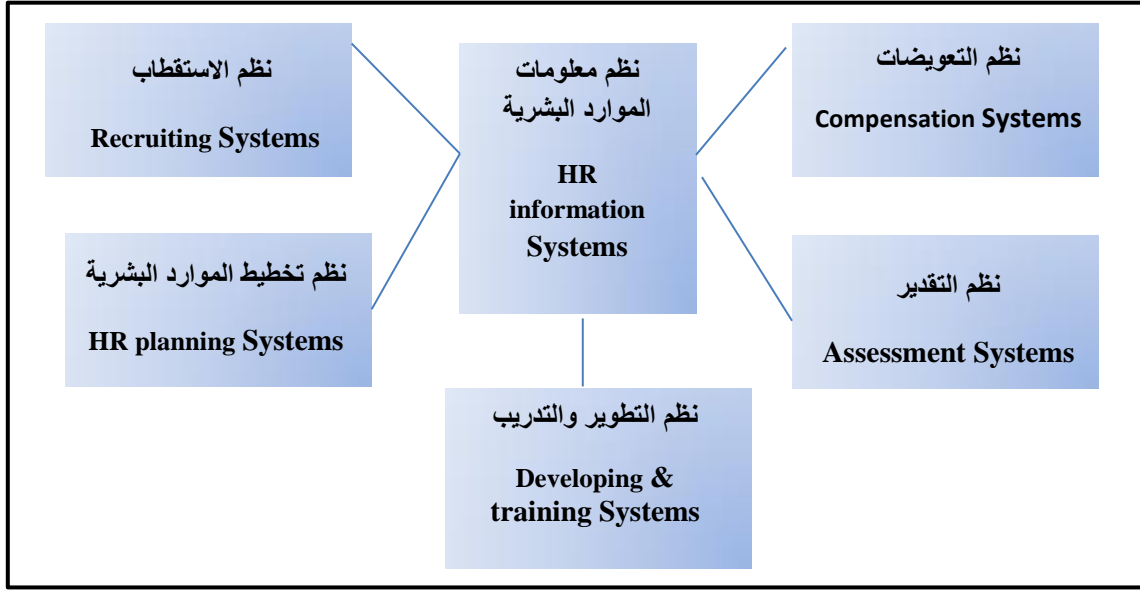
4. **التعويضات والمزايا الوظيفية:** حيث تشمل مجموعة من الجوانب الرئيسية للتعويضات، والتي تتمثل في تقييم الوظائف وتحديد الأجور التي تناسبها، إعداد قوائم الأجور والمرتبات، وكذلك تحديد التغيرات المتوقعة في الرواتب نتيجة التميز في الأداء أو الترقية، إضافة إلى إجراء عملية مسح الأجور، بهدف التعرف على المكافآت والأجور بالمقارنة مع المنافسين للوظيفة نفسها في المنظمات الأخرى (Gomez-Mejia & Balkin, 1992)، وتتمثل أهم تطبيقات تخطيط الموارد البشرية في هذا مجال في إعداد قوائم المرتبات انطلاقاً من مستوى أداء العمل وتوفر معلومات عن الوزن الوظيفي النسبي، التعرف على مستوى الأجور مقارنة مع المنافسين، وكذلك تخطيط المسار الوظيفي من خلال إدارة حياة الموظف العملية والمهنية، بما يساعد في تصنيف الأفراد ديمغرافياً، وجدولة الأعمال والخبرات والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة لموظفيها (Nagendra & Deshpande, 2013).

5. **التدريب والتنمية:** حيث يتم استخدام هذا النظام بسمة رئيسية في مجال التدريب للمساعدة في إدارته من خلال المعلومات التي تشملها قاعدة المعلومات والبيانات، وتحتوي مضمون البرامج التدريبية، وعدد المشاركين في التدريب، وإعداد ميزانية التدريب وغيرها، ويمكن استخدام قاعدة بيانات التدريب في اتخاذ العديد من القرارات والتي تتمثل في حصر احتياجات التدريب، وتحديد الأفراد المؤهلين للترقية أو النقل، وكذلك تحديد نوع البرامج

التدريبية وفرق العمل المؤهلة لتحقيق الاستجابة لأهداف التدريب، بالإضافة إلى إمكانية تحديد فعالية العمليات التدريبية وتقييمها (Huang & Su, 2016). كما يساعد التخطيط للموارد البشرية على جدولة مواعيد العمل وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتقييم فعالية التدريب التي تشمل قاعدة البيانات والمعلومات، البرامج المنفذة، الخبراء الذين تمت الاستعانة بهم، عدد الشهادات المقدمة، إضافة إلى تكلفة النشاط التدريبي الذي تم تقديمه (رضوان، 2013).

6. **تقييم الأداء:** حيث يستخدم هذا النظام قاعدة بيانات خاصة يتم فيها تخزين بيانات تقييم أداء وإنتاجية العاملين وسلوكياتهم، فهذه القاعدة تساعد الإدارة على تحقيق الملائمة والتوافق بين طبيعة الوظائف والسمات وتقييم الأداء، وبالتالي تحديد ووضع الحلول المناسبة لمشاكل الأداء، وأيضاً تحديد الطريقة الملائمة لعملية التقييم، والتعرف على مستوى الفروقات بين الأداء المحقق والمعايير المحددة له (Delery & Gupta, 2016). يقصد بالأداء الوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية (الفاعلية والفعالية) بأسلوب عقلائي، حيث يمكن إجراء تخطيط للعناصر البشرية عن طريق تخزين بيانات خاصة تتعلق بالأداء والإنتاجية وسلوكيات العمل في أنظمة قواعد البيانات، للموائمة بين طبيعة الوظائف وأنظمة تقييم الأداء، مما يساعد في تنمية وتطوير الأداء وتخطي مشكلاته (أبو النصر، 2010).

وقد أضاف زاوي وتومي (2010) أن إدارة الموارد البشرية تستخدم نظام المعلومات لتحسين ورفع كفاءات الأداء، ومن أهمها: نظام معلومات التوظيف، نظام المعلومات المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية، نظام معلومات التدريب والتنمية، نظام معلومات إدارة الأداء، ونظام معلومات التعويضات.



الشكل (2.2): نظم معلومات الموارد البشرية

المصدر: (النجار، 2010، ص129)

6.1.2 خامساً: متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية:

لا شك أنه من الضروري تأمين عدة متطلبات تتكامل فيما بينها للتأثير على نجاح نظام معلومات الموارد البشرية لضمان نجاحه، ومن أهم تلك المتطلبات: المتطلبات الإدارية، المتطلبات الفنية والاقتصادية، والمتطلبات الاجتماعية، وهي موضحة كما يلي (حافظ وعباس، 2014):

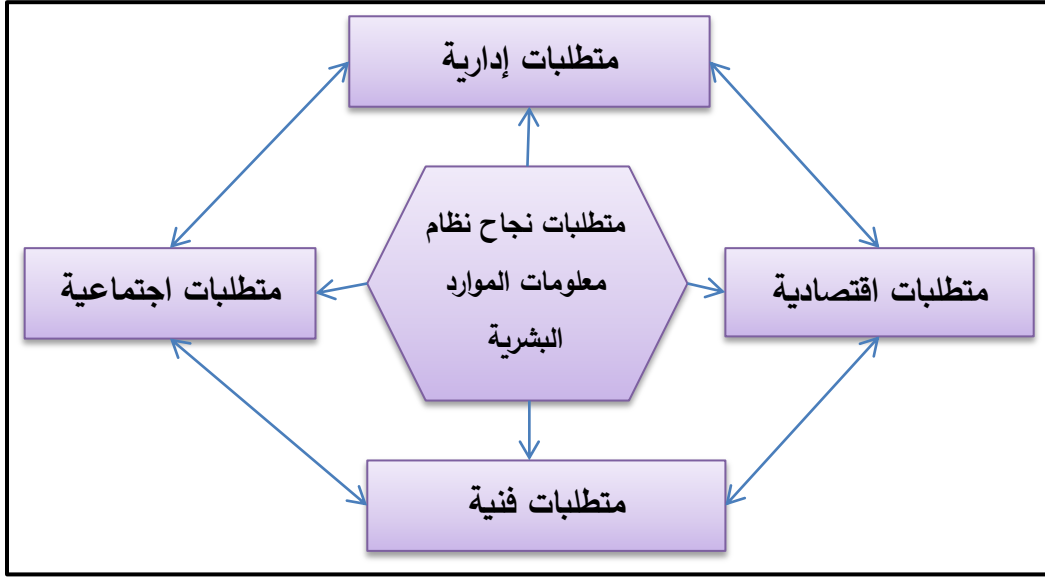
1. المتطلبات الإدارية: وتتمثل هذه المتطلبات في المجالات المتعلقة بالإدارة وأنشطتها

المختلفة كتحديد أهداف الإدارة وغاياتها بشكل واضح، ومن ثم توضيح الأهداف التي تسعى نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية لتحقيقها (حافظ وعباس، 2014)، ولعل أهمها: التخطيط الهادف والفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، ودعم الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، ومحاولة تقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك لضمان نجاحها واستمرارها، وكذلك لا بد من مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام من داخل المؤسسة أو خارجها، وضرورة

مشاركة الإدارات الرئيسية في المؤسسة مع دائرة الموارد البشرية في تصميم النظام وإعداده (Aggarwal & Kapoor, 2012).

2. **المتطلبات الفنية والاقتصادية:** وتتمثل في عدة متطلبات أهمها تعريف كافة الجهات المستفيدة بهذا النظام وتحديد الأهداف المطلوبة من استخدامه، وتوفير القدرات السلوكية والفنية والإدارية لدى العاملين على تصميم النظام وتجهيزه للاستخدام، والعمل على تحديد تكاليف النظام، وتخفيض التكاليف وتوفير الجهد والوقت اللازم لعملية تصميم النظام (حافظ وعباس، 2014). إضافة إلى ما سبق، فإن نظم المعلومات الإدارية توفير الكمية المناسبة من البرمجيات، والتأكيد على نظام شامل للصيانة والسلامة وخصوصية المعلومات وأمنيته، وكذلك لابد من المراقبة الدقيقة لمدخلات البرنامج عن طريق مواقع التحكم المخصصة، والمتابعة المستمرة من أجل ضمان فعالية النظام، والتكامل في البيانات والمعلومات لاستخدامها بفعالية (الكلادة، 2019).

3. **المتطلبات الاجتماعية:** تمثلت نظم المعلومات الإدارية في التعاون الإيجابي والمستمر بين دائرة الموارد البشرية وجميع الإدارات الأخرى بالمؤسسة، بهدف ضمان تزويد الإدارات بالمعلومات وتلقي البيانات والحقائق اللازمة، وتوفير الاتصال والتعاون الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية والعاملين بالإدارات الأخرى. بالإضافة إلى أنها تعطي مرونة وسهولة في استخدام مخرجات النظام ودعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه، وكذلك لابد من توفر روح التعاون بين مصممي النظام والأفراد المستفيدين (مرجان، 2012)



الشكل (3.2): متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

المصدر: (المغربي، 2006، ص 351) المذكور في دراسة بن طاعة (2018)

بينما ذكر مرجان (2012) عدداً من المتطلبات لنجاح (HRIS)، والتي تتمثل في تحديد أهداف الإدارة وغاياتها التي يسعى النظام إلى تحقيقها، زيادة درجة الوعي والإدراك بأهمية أنظمة المعلومات في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، تعميم النظام الآلي لمعالجة البيانات المتعلقة بالعناصر البشرية بشكل أسرع من النظام اليدوي، والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لتزويدها بالمعلومات والبيانات اللازمة، وكذلك لابد من تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل منظمة، ومتابعة أعمالها وتحسين أوضاع العاملين في نطاق المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجور والحوافز وفقاً لطبيعة التخصص وأهمية مجال العمل، وأيضاً تحديث التقارير والنماذج المرتبطة بمشكلات الموارد البشرية لتسهيل الاستخدام الآلي لنظام معلومات الموارد البشرية (حافظ وعباس، 2014).

ومما سبق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية للإدارة الحديثة لما تتولاه من وظائف ومهام تقوي مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتعمل على تطويرها، وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والاستمرارية في الفاعلية والنجاح.

أمّا صالح (2014) فقد أكد على ضرورة توافر مجموعة من العوامل لنجاح نظم معلومات الموارد البشرية والتي تتمثل في دعم الإدارة العليا لوجود نظام الحاسب الآلي لعمل إدارة الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لشراء هذا النظام وتشغيله، ومدى اتساع النشاط الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية للقوى العاملة في المنظمة، فكلما كبر حجم المنظمة وتوسعت عملياتها وتعقدت، فإن ذلك يتطلب وجود نظام حاسوب فعال وحديث وهادف يقضي احتياجات إدارة القوى العاملة، وكذلك مدى توافر الأجهزة والمعدات اللازمة التي يستخدمها نظام الحاسوب، ومعرفة كمية ونوعية البيانات والمعلومات المطلوبة، والتركيز على أهمية تلك المعلومات في اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة لمواجهة المنظمات المنافسة، بالإضافة إلى إمكانية إصلاح وصيانة هذا النظام في حالة توقفه في أقصر وقت وأقل ثمن.

المبحث الثاني

المتغيرات الوسيطة "التزام الموظفين ومشاركة المعلومات"

تمهيد:

يعتبر الالتزام المهني من أهم السمات المرتبطة بالمهنة ومن أهم مقوماتها، وهو أيضاً من أهم الركائز اللازمة لتحقيق المؤسسة أهدافها، ويظهر الالتزام المهني في قيم المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، وقيم العاملين فيها، بحيث تتفاعل كل القيم والمبادئ مع بعضها البعض لتشكل النسق القيمي العام للمهنيين العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها، ويتسع الالتزام الوظيفي ليشمل كل من الارتباط النفسي والشعور بالعضوية، بالإضافة إلى استعداد الفرد للتضحية وبذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها (السباخي، 2020).

ويرى الفايدي (2018)، أن لكل مهنة قيم وأخلاقيات، لا يستقيم حال المهنة إلا بها، فالفرد الذي ينتمي لمهنة ما يجب عليه أن يحترمها، وأن يبتعد عن أي فعل أو سلوك أو تصرف يسيء لهذه المهنة أو يُخل بها، وكلما ارتقينا بالسلم الوظيفي زادت أهمية الالتزام بتلك الصفات، أكثر فأكثر.

أمّا القيسي (2019) فقد أشار إلى أن الالتزام الوظيفي هو أحد أوجه الارتباط بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وقد نال موضوع الالتزام الوظيفي اهتماماً كبيراً منذ زمن، لما له من آثار كثيرة في سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم. فالالتزام الوظيفي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهداً كبيراً لإنجاحه، بالإضافة إلى إبدائه رغبة قوية في البقاء في عمله والمحافظة عليه.

1.2.2 أولاً: التزام الموظفين

1.1.2.2 مفهوم الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي مصطلح غير محسوس، كما أنه لا يمثل واقعاً بل يتم الاستدلال عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكياً، أو يتم فرضه بالإكراه ولا يمكن الحصول عليه جاهزاً (Sheldon,1971). والالتزام الوظيفي يعتبر حصيلة للعديد من التفاعلات بين العوامل والمتغيرات السلوكية، فقد يكون هناك التزام يتمثل بشعور العاملين بأن أهداف المنظمة مرتبطة بأهدافهم الشخصية، وأن تحقيقهم لأهداف المنظمة هو بالأساس تحقيق لأهدافهم الشخصية (مناخ، 2014). وهناك التزام يتمثل بشعور العاملين بالمسؤولية والواجب، الأمر الذي يفرض عليهم ضرورة الوفاء للمنظمة لتحقيق أهدافها وتأدية رسالتها، كما أن هناك التزام تجاه الأسرة في تلبية متطلباتها الحياتية، بحيث يكون التزام العامل تجاه المنظمة بتحقيق أهدافها من أجل تلبية المتطلبات الأسرية. وقد يكون العامل عرضة للمساءلة الأخلاقية والإدارية إذا لم يكن هناك التزاماً وظيفياً من قبله (الخصيري، 2020).

فقد عرّف آل مسلط (2021) الالتزام الوظيفي بأنه جهد منسق بهدف القيام بمهام تشمل تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة، تتلاءم مع مهارات العاملين وقدراتهم وخبراتهم، فالقيام بهذا الجهد بدقة أكبر ووقت أقصر وأقل تكلفة يحدث بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة. وأشار Sheldon (1971) إلى أن الالتزام الوظيفي هو الاتجاه الذي يربط بين هوية الفرد وهوية المنظمة، أي أن الالتزام الوظيفي هو مستوى الشعور الإيجابي لدى العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع الشعور المستمر بالارتباط بالعمل والافتخار به، وهو أيضاً التقييم الإيجابي للمنظمة والعمل لتحقيق أهدافها (مناخ، 2014).

وذكر Andrew (2017) أيضاً في دراسته تعريفاً للالتزام بأنه "حالة نفسية تميز علاقة العاملين بالمنظمة ولها تأثير على قراراتهم الاستمرار في عضوية المنظمة". ويرى Buchanan (1974) أن الالتزام الوظيفي هو ذلك الارتباط الوجداني بين العامل وأهداف وقيم المنظمة، بحيث ترتبط أهداف الفرد وقيمه بأهداف المنظمة وقيمتها، ويتألف الالتزام الوظيفي من ثلاثة عناصر أساسية تتمثل في: اندماج العامل واستغراقه النفسي بالمنظمة التي يعمل فيها، وإيمانه بقيم المنظمة وأهدافها وتوحيده معها، وأخيراً، التزامه وولائه الوجداني لهذه المنظمة.

أمّا دودين (2014) فقد أشار إلى أن الالتزام الوظيفي هو اعتقاد قوي وقبول من جانب العامل لأهداف وقيم المنظمة، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح هذه المنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى رغبة الموظف القوية في البقاء عضواً عاملاً بهذه المنظمة.

2.1.2.2 أهمية الالتزام الوظيفي:

تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي في المنظمات في أنه يعطي العمل الاحترام والتقدير، ومن خلال الالتزام الوظيفي ينجح العاملون في جني ثمار جهدهم بدلاً من إهدارها، وفي التقليل من التصرفات السلبية كالإهمال في العمل وتركه (آل مسلط، 2021). وقد أضاف (الهنائي وإبراهيم، 2017) أن الالتزام الوظيفي يؤدي إلى عدم تأخر العاملين عن العمل، وتجنب الغياب إلى في حالات الضرورة القصوى، والقيام بأدوارهم الوظيفية المتعددة، بالإضافة إلى زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة والمهنة وزيادة الإنتاجية. أمّا ضعف الالتزام لدى العاملين فيؤثر سلباً على سلوكهم وعلاقتهم بالزملاء والرؤساء (آل مسلط، 2021).

كما أن التزام الموظفين بما جاء في مدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات المهنة يمثل تعبيراً عن احترامهم لقواعد العمل السليم، وعن الإخلاص الحقيقي للوظيفة، واحترامهم لمفهوم المواطنة، بالإضافة إلى استعدادهم للعمل بموجب قيم النزاهة، ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة، جنباً إلى جنب مع احترام سيادة القانون وأحكامه، كما أن التزام الموظفين يغرس في نفوسهم الإحساس بالمسؤولية (الفايدي، 2018).

وقد ذكر الخضيري (2020) أن شعور الفرد بالالتزام الوظيفي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحته وأمنه وسعادته، وبدون الالتزام يشعر الفرد بالتوتر والضيق وضعف البذل والتضحية. وبحسب الخضيري (2020) فإن أهمية الالتزام الوظيفي تتمثل في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لتشجيع الأفراد على العمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، كما أنّ التزام العاملين يساهم بإمكانية التنبؤ ببقاء العاملين في مؤسساتهم أو تركهم لها أكثر من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى مساهمة الالتزام الوظيفي في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في البلاد، وانخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسين الأداء الوظيفي، والتنبؤ بفاعلية المؤسسة.

وتظهر أهمية الالتزام الوظيفي واضحة وجلية من خلال مسارين (القيسي، 2019):

المسار الأول: يتعلق بالأفراد ويتمثل في الروح المعنوية العالية، حيث أن التزام العاملين يؤدي إلى الشعور بروح معنوية عالية، والتي تمثل استعداداً وجدانياً يهيئهم للعمل في المؤسسة، فيشعرون بالحماس لأداء أهداف المؤسسة، ويحد من قابليتهم للاستجابة للتأثير الخارجي، ويقلل من حوادث العمل والغياب المتكرر لديهم.

أما المسار الثاني والذي يتعلق بالمؤسسة وأدائها، فتتضح أهمية الالتزام الوظيفي في الأداء المتميز الذي يؤثر الالتزام الوظيفي في كفاءة المنظمات وفعاليتها، إذ يؤثر على أداء العاملين والالتزام بأهداف المؤسسة، كما تتضح أهمية الالتزام الوظيفي في تقليل التكاليف المادية واختصار الوقت في تحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل أيضاً في تقديم خدمات ذات جودة عالية، ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمية.

3.1.2.2 مستلزمات تطبيق الالتزام الوظيفي:

ذكرت البارودي (2013) عدداً من الشروط والأحكام التي تخضع لها شهادة التزام الموظف، وهي التزام الموظف بقوانين وأنظمة المؤسسة والمحافظة على سمعتها، وأن يتحلى الموظف بالصفات الأخلاقية والسلوكية النبيلة مثل (المحبة، والصدق، والعدل، والرحمة في تعامله مع الجميع)، إضافة إلى اعتناؤه بالمظهر العام والحرص على بشاشة الوجه واللباقة في الحديث، بالإضافة إلى النظافة العامة ومحافظة على ممتلكات المؤسسة، وحسن استقباله للمراجعين، وأخيراً، احترام زملاء العمل وتقديرهم، والتعاون معهم.

كما أشار رينولدز (2004) المذكور في كتاب (ارمسترونج، 2020) إلى ضرورة قيام المؤسسة بتحديث التطبيقات التي تساهم في زيادة الالتزام الوظيفي بين العاملين، وتعطيهم الشعور بوجود هدف في محيط العمل، ومنحهم فرصة ليتعاملوا بناءً على الالتزام، ومن هذه التطبيقات تطوير ومشاركة الرؤية. إضافة إلى منح السلطة للعاملين في إدارة عملهم داخل حدود معينة (سياسات وسلوكيات متوقعة)، والاستفادة بأسلوب التسهيل في الإدارة لتكون مسؤولية صنع القرار مكفولة قدر الإمكان للموظفين (Pinho et al., 2014). وأضاف (ارمسترونج، 2020) إلى ضرورة القيام بتأمين بيئة تعليم محفزة للموظفين، بحيث يمكنهم من خلالها اكتشاف وتطبيق

إمكانيات التعلم عن طريق شبكات العمل لدى الأقران، وسياسات وأنظمة مدعومة، والحفاظ على الوقت للتعلم. وكذلك استخدام أساليب مترابطة لاستخراج مواهب الآخرين عن طريق تشجيع الموظفين على تحديد الاختيارات، والسعي وراء حلول للمشاكل الخاصة بهم، وضرورة توجيه الموظفين داخل تحديات العمل واستثمار الوقت والموارد، والأهم المرجعية.

كما أضاف Speshock (2010) أن إهدار الموارد سيكون له تأثير سلبي على قدرة المؤسسة على النمو والتطور في المستقبل، لذا يجب أن تخطط المؤسسة للمستقبل، بحيث يتضمن ذلك التخطيط النظر في الإشراف البيئي، وصحة وسلامة العاملين، واستخدام المواد الخام والطاقة بشكل فعال. وأضاف أيضاً بأنه يتم ضمان التزام الموظف من خلال المزايا الخاصة والمكافآت والجوائز.

4.1.2.2 أبعاد الالتزام الوظيفي:

في سنة اقترح كل من Mayer & Allen (1991) نموذجاً لأبعاد الالتزام في العمل وهي:

- **الالتزام العاطفي:** والذي يمثل ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة، أو التزام الموظف بناء على رغبته الشخصية لذلك.

- **الالتزام البقائي:** ويمثل رغبة الموظف في البقاء في المنظمة، وذلك نظراً لارتفاع تكاليف المعيشة، واحتياج الفرد للعمل خاصة مع ارتفاع معدلات البطالة.

وأضاف Andrew (2017) نموذجاً آخر لأبعاد الالتزام وهو **الالتزام المعياري:** حيث عرفه بأنه الشعور بالالتزام لمواصلة العمل، فالمعتقدات المعيارية الداخلية للواجب والالتزام والمسؤولية تجعل الأفراد ملزمين بالحفاظ على استمرار عضويتهم في المنظمة.

كما ذكر الخضيرى (2021، ص 21) بأن الالتزام الوظيفي يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الوجدانية، والمعرفية، والسلوكية، وتمثل جميعها اتجاهاً يتخذ شكلاً معيناً يعبر فيه الفرد عن موقفه من المؤسسة التي يعمل لديها، أي أن الالتزام الوظيفي يعبر عن قوة الارتباط بين كل من الفرد والمؤسسة في كافة الأبعاد المعرفية والعاطفية والسلوكية، ففي البعد المعرفي يعتقد الفرد أن المنظمة هي الخيار الأكثر معقولية، وفي البعد العاطفي (الوجداني) حب الفرد وتقديره للمؤسسة، أمّا البعد السلوكي فيتمثل في إنهاء التصرف.

5.1.2.2 العوامل التي يتميز بها الالتزام الوظيفي:

وقد أكد Liu & Hung (2017) المذكوران في دراسة (عامر، 2021، ص 85) أن المقصود بالالتزام المهني هو مدى التزام العامل بوظيفته، ويمكن تمييز الالتزام الوظيفي بمجموعة من العوامل، وهي إيمان الفرد القوي بأهداف مهنته وقيمها وقبولها، الاستعداد لبذل جهد كبير لصالحها، والرغبة القوية للبقاء في المهنة.

وأشار دودين (2014) إلى مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام الوظيفي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، وعوامل تنظيمية أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** وتتمثل هذه العوامل بظروف سوق العمل، وفرص الاختيار لدى الأفراد، والظروف الاقتصادية، وارتفاع مستوى البطالة، والكساد، كذلك انخفاض الفرص الوظيفية، والمعلومات المتاحة عن الوظيفة.

- **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تتضمن هذه العوامل السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم وجنس الموظف.

- **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تشمل هذه الخصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها. فتنوع مجالات العمل والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل ذلك يزيد من درجة الالتزام الوظيفي.

كما أضاف شهاب (2014) بعض العوامل مثل: **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية**، وتعتبر هذه العوامل أساس علاقة الفرد بمنظّمته، وتتضمن هذه العوامل الإشراف والقيادة ونظام الأجور وجماعة العمل. **والعوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي**، فالعوامل المؤثرة إيجابياً بالالتزام الوظيفي هي اللامركزية في اتخاذ القرارات، ودرجة الاعتمادية في أداء الأعمال في المستويات (الإدارية، والوظيفية)، وتنظيم العمل وإجراءاته (Cosh et al., 2012). **وملكية الأفراد للمنظمة**، حيث أن ملكية الفرد للمنظمة أو لجزء منها يساهم في تنمية شعوره بالالتزام نحوها، وزيادة شعوره بالمسؤولية، وإحساسه بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق، مما يؤدي لزيادة ارتباط الفرد النفسي والإداري بالمنظمة (شهاب، 2014). **والرضا الوظيفي**، حيث أن الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي مفهومان مختلفان، فالرضا الوظيفي يعتبر متغير حركي؛ يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وتغير خصائصه الذاتية، أما الالتزام الوظيفي فيعبر عن الاستجابة تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل (Krambia-Kapardis et al., 2016).

6.1.2.2 خصائص الالتزام الوظيفي:

أورد (حمادات، 2006) عدداً من خصائص الالتزام الوظيفي، وهي أن الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويؤثر على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه واستمراره أو

تركه للمنظمة، كما يتصف الأفراد الملتزمين وظيفياً بمجموعة من الصفات منها (قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة) (القيسي، 2019).

وبحسب دودين (2020) فإن العاملين الذين لديهم التزاماً مهنيّاً يتمتعون بالعديد من الصفات، أهمها قبول أهداف المؤسسة الأساسية وقيمها، السعي بجدية لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، بالإضافة إلى تمتعه بمستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة والولاء الكامل لها، ورغبته في البقاء فيها لأطول فترة ممكنة، وتقديم تقويم إيجابي للمؤسسة.

7.1.2.2 اتجاهات الالتزام الوظيفي:

يعد الالتزام الوظيفي بين كل من الفرد والمؤسسة بمثابة استثمار متبادل للطرفين بمرافقة العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على هذا الاستثمار أن يسلك الفرد سلوكاً يتخطى السلوك الرسمي المتوقع منه، وزيادة رغبته لإعطاء جزء من نفسه، ليساهم في نجاح المنظمة واستمراريتها؛ كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (القيسي، 2019).

وقد فرق الباحثين بين نوعين من الاتجاهات في الالتزام الوظيفي، الأول الالتزام التنظيمي الاتجاعي Attitude Organizational Commitment، والذي يمثل عملية التطابق بين كلاً من أهداف الفرد وأهداف المنظمة؛ والثاني الالتزام التنظيمي السلوكي Behavioral Organizational Commitment، والذي يشير إلى الاستثمار المستغرق من قبل الفرد في المنظمة والذي يجعل سلوكه مرتبطاً بها (شهاب، 2014).

وقد أشار دودين (2014) إلى الأمور التالية التي تزيد من درجة الالتزام الوظيفي لدى أفراد المنظمة، وهي وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، شعور الموظف بالهوية والنفوذ والمكانة داخل المنظمة التي يعمل بها، الاستقلال في العمل والشعور بالرضا، درجة التماسك والتلاحم بين العاملين، اتباع نمط القيادة الديمقراطي داخل المنظمة، المناخ الوظيفي الذي يشجع العاملين في تحقيق الإنجاز والشعور به، الخدمة الطويلة في المنظمة، والمشاركة في تحقيق أهدافها، ووجود نظام حوافز جيد للعاملين، وفرص الترقية متاحة.

8.1.2.2 صور الالتزام الوظيفي:

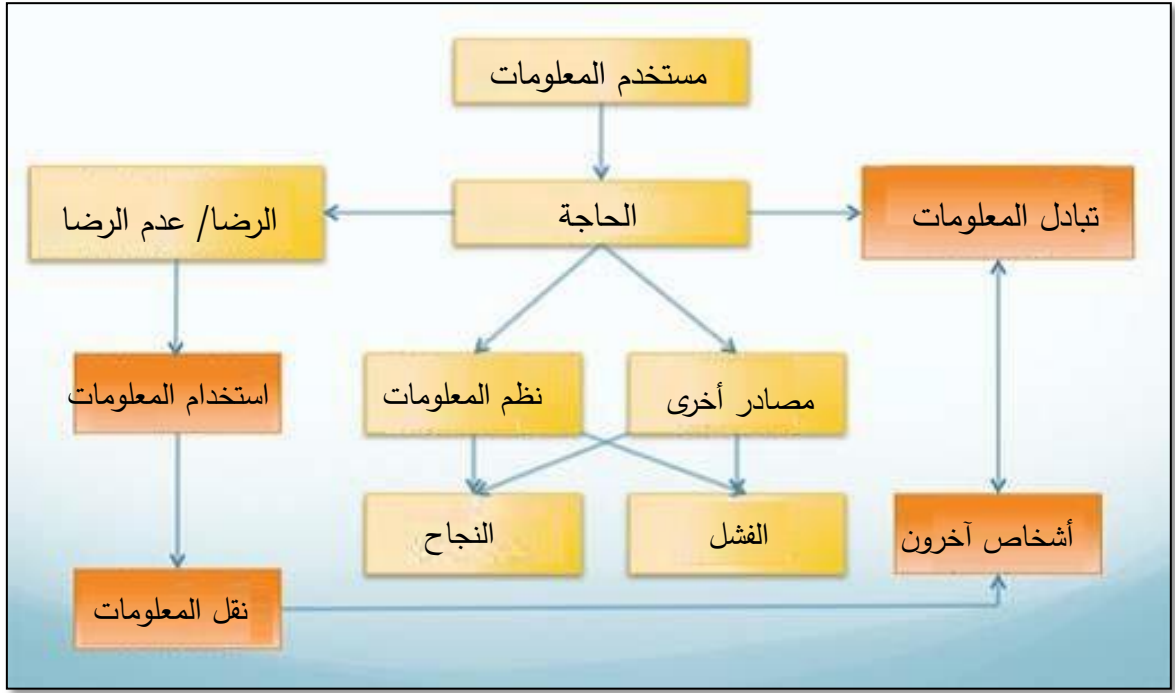
يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور، منها أنه وسيلة لتحقيق هدف معين، فعنوية الفرد في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة، كما أن الالتزام الوظيفي يعتبر قيمة في حد ذاته، وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف وقيم المنظمة هي نفسها أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية، بالإضافة إلى أن الالتزام الوظيفي هو التزام اجتماعي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية، والتي لها دوراً مؤثراً في إظهار الأفراد التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون لها (القيسي، 2019).

2.2.2 ثانياً: مشاركة المعلومات

على الرغم من أهمية توفر المعلومات، فالأهم هو تطوير المعلومات، وإثرائها، واستغلالها وتطبيقها عملياً لمواكبة التطورات والتحديات التي ترافقها والمتطلبات التي تفرضها طبيعة العصر الذي يمتاز بسرعة التقدم في المجال المعرفي والعلمي والتكنولوجي، ولذلك يسمى البعض هذا العصر (عصر تكنولوجيا المعلومات)، لأن تكنولوجيا المعلومات هي إحدى تكنولوجيات الوقت، لأنها تلغي معيقات الوقت والمكان، وتجعل استثمار الوقت أفضل استثمار (الصالح، 2012).

وكان ويلسون Wilson (1981) من أوائل الباحثين الذين لفتوا الانتباه إلى الدور الذي تقدمه مشاركة المعلومات أو ما سماه "تبادل المعلومات"، حيث أشار إلى أن المستخدم قد يسعى للحصول على معلومات من أشخاص آخرين، وليس من أنظمة، وهذا ما عبر عنه الشكل (2,4) على أنه يتضمن "تبادل المعلومات"، والهدف من استخدام كلمة "التبادل" هو لفت الانتباه إلى عنصر المعاملة بالمثل، الذي يعترف به علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي بوصفه جانباً أساسياً من جوانب التفاعل البشري. أما عن سلوك المعلومات، قد تكون فكرة المعاملة بالمثل ضعيفة إلى حد ما في بعض الحالات (كما هو الحال عندما يسعى عالم مبتدئ للحصول على معلومات من زميل كبير ولكن متساوٍ في التسلسل الهرمي)، ولكن في حالات أخرى قد تكون قوية جداً بحيث تتم إعاقة العملية، كما هو الحال عندما يخشى الشخص المرؤوس في التسلسل الهرمي الكشف عن جهله لرئيسه (Wilson, 2010).

وفي ضوء علم الاجتماع التنظيمي، أشار Wilson (2010) إلى متغيرين محتملين للاهتمام وهما المعاملة بالمثل في العلاقة، والموقف الهرمي.



الشكل (4.2): نموذج ويلسون (1981) لسلوك المعلومات

المصدر (Wilson, 2010)

وقد عرّف Savolainen (2017) مشاركة المعلومات بأنها سلوك تبادل المعلومات القائم على التعاون بين مجموعتين من الجهات الفاعلة من أجل تبادل المعلومات، بغرض الوصول للمصالح الفردية أو الجماعية. وبالتالي، كنوع من السلوك التعاوني للمعلومات، فإن مشاركة المعلومات ليست عملاً فردياً بل جهداً جماعياً وتعاونياً يحدث في الشبكات الاجتماعية التي تشكل مجتمعات الممارسة أو مجتمعات المشاركة.

عرّف النسر ومفتاح (2019) عملية مشاركة المعرفة بالتوزيع والنشر والنقل والانسحاب السلس للمعلومات بشتى صورها، ولأن المعرفة توصف بأنها مكوناً تزداد بتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتنمو وتتعاظم لدي كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع مشاركة وتوزيع المعلومات عن طريق تفعيل الأدوات والوسائل الإلكترونية والتقليدية حيث أن المؤسسة إذا لم تسعى لمشاركة وتوزيع المعلومات والمعرفة بشكل كفؤ فلن تحقق أداءً متميزاً.

1.2.2.2 أهمية مشاركة المعلومات:

تتمثل أهمية مشاركة المعلومات في أنها تسهل تبادل المعلومات وتنسيق العمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تحسين العلاقات طويلة الأمد (Khan et al., 2016). وبالمثل، قد تخلق مشاركة المعلومات قيمة من خلال عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، وتكمن أهمية مشاركة المعلومات من كونها نشاط أساسي في جميع الأعمال التعاونية، وتساعد على ربط المجموعات والمجتمعات معاً (Gitonga, 2013).

ويمكن أن تسهل مشاركة المعلومات المراحل الأولى والنهائية من سلسلة التوريد من خلال استخدام الإنترنت، مثل صناعة البقالة التي تشمل في المقام الأول توريد المنتجات الوظيفية والطلب المتوقع وعمليات التوريد المستقرة (Selviaridis et al., 2014).

كما أن بناء وتنفيذ ودمج النقل الإلكتروني في سلاسل التوريد يتطلب استثمارات كبيرة، ويعتقد الممارسون أن مشاركة المعلومات تكون الأفضل من خلال الاتصال وجهاً لوجه في العديد من الأوقات. لذلك، من المهم تحديد الوسائل المحددة لمشاركة كل معلومة من المعلومات وإنشاء بنية التبادل المناسبة (Rai et al. 2012).

2.2.2.2 أبعاد مشاركة المعلومات:

لقد أشار (Wilson, 2010) إلى البعدين التاليين لمشاركة المعلومات:

أولاً: عدد الأشخاص أو المؤسسات الذين يتشاركون المعلومات، والذي يمكن أن يختلف من شخص لآخر، ومن شخص إلى متعدد، ومن متعدد إلى متعدد؛ وثانياً: سياق وطبيعة المعلومات، فقد تكون في مجال الرعاية الصحية وفي الأعمال التجارية والصناعية... إلخ.

3.2.2.2 جوانب مشاركة المعلومات:

تتمثل أهم جوانب مشاركة المعلومات بما يلي:

1. لماذا (لا) تشارك المعلومات: إن مشاركة المعلومات تؤدي إلى تحسين الأداء، إذ من الممكن أن يكون التأثير الإيجابي لمشاركة المعلومات على الأداء إما مباشراً أو وسيطاً، فعلى سبيل المثال الأنشطة التعاونية مثل: (مشاركة المعلومات، وجهود العلاقات المشتركة، والاستثمارات المخصصة) تؤدي إلى الثقة والالتزام (Yigitbasioglu, 2010). والثقة والالتزام يؤديان بدورهما إلى تحسين الرضا والأداء (Selviaridis et al., 2014).
2. ما هي المعلومات، ومع من تتم مشاركتها: يمكن تحقيق العديد من الفوائد من خلال مشاركة المعلومات على مستويات تنظيمية مختلفة بين العاملين، إذ يمكن للشركاء مشاركة التوقعات والاتجاهات والخطط، للحفاظ على القدرة التنافسية للشركة وسلسلة التوريد وتعزيزها. وبالمثل، يمكن مشاركة المعلومات المتعلقة بمؤشرات الأداء والعمليات والمالية التخطيط، لمزامنة المعالجات وتقليل التكاليف وتحسين الاستجابة، ونتيجة لذلك؛ فإنه من الضروري للشركات أن تفهم العلاقات التي يجب إدارتها على أسس تجارية، وأي العلاقات يجب أن تنتقل إلى أسلوب شراكة أكثر (Yigitbasioglu, 2010).
3. كيفية مشاركة المعلومات: هناك مجموعة واسعة من وسائل مشاركة المعلومات، مثل: الاتصال المباشر وجهاً لوجه والهاتف والفاكس، بالإضافة للبريد الإلكتروني، وتبادل البيانات الإلكترونية، والبوابات التي تدعم الويب، وتخطيط موارد المؤسسة، وإدارة مخازن البيانات (Chiang et al., 2011).

4. المتطلبات المسبقة لنقل المعلومات، العوائق، والدوافع: أشار (Selviaridis et al., 2014) إلى أن المتطلبات الأساسية والتي يجب أن تكون موجودة حتى يتم تبادل المعلومات، تشمل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وجودة المعلومات؛ أمّا العوائق فتمثل عوامل قد يكون لها تأثير سلبي على مستوى مشاركة المعلومات، مثل: تكلفة وتعقيد تنفيذ الأنظمة المتقدمة؛ عدم توافق الأنظمة الحالية؛ سرية المعلومات المشتركة ومخاطر جني الشركاء جميع الفوائد، إضافة إلى الخوف من الاعتماد المفرط على الشركاء الذين يتلقون المعلومات. وتشير الدوافع إلى العوامل التي قد تفرض مستوى مشاركة المعلومات، وتتمثل بآليات الحوكمة العلائقية مثل: (الثقة والحوكمة التعاقدية من خلال الضوابط الرسمية، كالالتزام التعاقدية بتبادل المعلومات وأنظمة الحوافز) والتي تشمل على الدوافع الإضافية، والاعتماد على شركاء سلسلة التوريد، وعدم اليقين في الطلب (Yigitbasioglu, 2010).

4.2.2.2 العوامل المؤثرة في مشاركة المعلومات:

هناك عدد من العوامل المؤثرة في مشاركة المعلومات أهمها **الثقافة التنظيمية**، فالثقافة التنظيمية هي رابط أساسي في فهم مقاومة مشاركة المعلومات، حيث تشير النظرية التنظيمية إلى أن ثقافة الشركة تؤثر على مدى رغبة موظفيها في مشاركة المعلومات. كما أن المنظمات الإنسانية لديها ثقافات تنظيمية مختلفة يمكن أن تكون بمثابة حواجز أمام مشاركة المعلومات (Andleeb et al., 2020). وتعتمد قدرة المنظمة على مشاركة المعرفة والمعلومات على المزاج الثقافي للمنظمة ووتيرة التغيير، ويعتمد نجاح مشاركة المعلومات في أي منظمة أيضاً على تغيير طريقة تبادل المعلومات، وقبول عمليات وتقنية مشاركة المعلومات الجديدة من قبل الأشخاص الذين يسنون العمليات أو يستخدمون التكنولوجيا (Gitonga, 2013). و**حوكمة المعلومات**

والسياسة والتوجيه، حيث أفاد (Borrett & Jethwa, 2011) أن إدارة المعلومات توفر إطاراً للجمع بين جميع المتطلبات والمعايير وأفضل الممارسات التي تنطبق على معالجة المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، توفر سياسات وإجراءات مشاركة المعلومات الموضوعية داخل المنظمات إرشادات لمستخدمي البيانات ومقدمي البيانات حول أفضل الممارسات عند مشاركة المعلومات بين الوكالات؛ كما توضح بالتفصيل متى يمكن مشاركة البيانات، والعملية أو القنوات التي ينبغي اتباعها، ومصادر أو جهات اتصال لمزيد من المشورة والدعم (Ahmad & Huvila, 2019).

وقد أشار (Gitonga, 2013) إلى أن ممارسة تبادل المعلومات فيما يتعلق بالبيانات الشخصية لا تتأثر فقط بتوافر أدوات تكنولوجيا المعلومات واستخدامها بنجاح، ومواقف الموظفين تجاه تبادل المعرفة والمعلومات، ولكن أيضاً بالإطار التشريعي والتنظيمي الذي بموجبه يتم تبادل المعلومات. والتعاون والشراكات، حيث أن التعاون والشراكات مع الشبكات أو المجموعات القائمة يؤثر على مشاركة المعلومات التنظيمية، يعتمد الكثير من تبادل المعلومات على العلاقات القائمة مع الشركاء. وتتمثل العوائق المحتملة أمام العمل الناجح متعدد الوكالات بما يلي؛ عدم وجود وكالة أو تضارب في المصالح، وانعدام الثقة المهنية، وعدم التوافق بين الرؤية والممارسة، والقلق بشأن زيادة عبء العمل وطرق العمل الجديدة (Gitonga, 2013).

وحساسية المعلومات، حيث أن السهولة التي تسمح بها تكنولوجيا المعلومات بمشاركة المعلومات بشكل عشوائي، مع الحد الأدنى من الضوابط والتوازنات قد تكون مقلقة لبعض مزودي المعلومات (Borrett & Jethwa, 2011). ولا يمكن إتاحة جميع المعلومات المفيدة للوكالات الإنسانية بشكل عام، إذ يتم إعطاء الأولوية القصوى للمعلومات التي يتم تأمينها بدرجة عالية من السرية والنزاهة والتوافر، بحيث لا يمكن لحماية البيانات والسرية منع المنظمات من مشاركة

المعلومات وتبادلها مع الوكالات الأخرى، خاصة إذا كانت هذه المعلومات ضرورية لتقديم المساعدة للأفراد أو الجماعات (Gitonga, 2013).

والتواصل والنشر، حيث يشكل التواصل المفتاح لنجاح التخفيف من الكوارث والتأهب والاستجابة والتعافي. فالمعلومات الدقيقة التي يتم نشرها لعامة الناس والمنظمات الإنسانية تسرع من التعافي. وقد أدى الوصول إلى تكنولوجيا الاتصالات إلى تغيير كيفية تواصل الناس قبل وأثناء الكارثة الإنسانية، مع ما يترتب على ذلك من آثار كبيرة على الاستجابة لحالات الطوارئ (Borrett & Jethwa,2011).

المبحث الثالث:

أداء دوائر الموارد البشرية

تمهيد:

تجسد دائرة الموارد البشرية محوراً أساسياً في عملية تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين فيها، وبدورها تعمل على التخطيط والتنظيم والإشراف على تنفيذ وتطبيق السياسات الخاصة بالموظفين، عبر إدارة الشؤون المتعلقة بحقوقهم ورواتبهم وامتيازاتهم وعلاواتهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم وقياس مدى كفاءتهم في العمل (Purcell & Hutchinson, 2007). والعمل على رفع مستوى الأداء الفردي والعام في المنظمة، وكذلك البحث والاستقطاب عن الكفاءات المتميزة للعنصر البشري، والتحقق أيضاً من تطبيق الأعمال الموكلة للأشخاص، من خلال التنسيق مع المسؤولين والدوائر المختصة (Wood et al., 2017).

وتسعى دائرة الموارد البشرية إلى تقديم الاستشارات للإدارة العليا فيما يتعلق بسياسات التعامل والتخطيط للموارد البشرية، بطريقة تحافظ فيها على مستوى الأداء المطلوب وتحسينه للموظفين، عبر برامج التحفيز وإخضاع الموظفين لبرنامج التأهيل والتدريب الذي يتضمن مقدرتهم على تلبية متطلبات التطوير الحاصل في نظام العمل، ومواكبة تطورات العصر، والسعي إلى توفير قناة اتصال بين المنظمة والعاملين فيها، ودراسة ما تحتاجه من الأيدي العاملة البشرية (Gomez - Mejia & Balkin, 1992).

ويأتي دور دائرة الموارد البشرية بتطوير البرامج والإشراف عليها وتقييمها بشكل منتظم ودوري للموظفين في المؤسسة، وجمع المعلومات التي نتجت عن التقييم ليطم دراستها وتحليلها، ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات التي تساعد في تطوير أداء العاملين، وإيجاد الحلول للمشاكل والعمل على مواجهتها (Van Vuuren & Eiselen, 2006).

وتتمثل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الدائرة في تنفيذ السياسات والأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بها، والقيام بأمر المتابعة والإشراف على عملية التعيين والتوظيف، وكذلك حفظ وتحديث قواعد البيانات والمعلومات والوثائق المتعلقة بالموظفين فيها، وتنظيم شؤونهم، والقيام بأمر الرقابة والإشراف على تنفيذ إجراءات الاختيار والتعيين والنقل والإجازات، والاهتمام بإجراءات الحوافز والعقوبات، وإنهاء الخدمات ضمن قوانين النظم واللوائح الخاصة بالمنظمة (Gautam, 2015).

1.3.2 أولاً: الأداء

1.1.3.2 مفهوم الأداء

يعرف (الفروخ، 2010) الأداء بأنه الحصول على الحقائق أو البيانات التي تساعد على تقييم أداء العامل وتحليله وفهمه لعمله خلال فترة معينة، وتقدير مستوى كفاءته من الناحية العملية والعلمية والفنية، لكي يتمكن من القيام بالأعباء المتعلقة بعمله من واجبات ومسؤوليات في الوقت الحاضر والمستقبل.

وقد عرف البدوي ومصطفى الأداء بأنه ما نتج عن جهد معين بذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل معين" (عدان، 2020). وبحسب (اللوزي والزهراني، 2012) فإن الأداء يمثل

أيضاً الأثر والنتائج الصافي لمجهود الفرد وقدراته وإدراكه، لكي يتمكن من تحقيق وإتمام المهام لوظيفته.

أمّا محمد (2018) فقد عرّف الأداء بأنه عبارة عن سجل يمثل سلوك الفرد الفعلي، ويشير أيضاً إلى مدى بلوغه لأهدافه التي خطط لها بكفاءة وفعالية. وقد عرّف (Wilson & Western, 2001) المذكوران في كتاب (الحراشة، 2011) الأداء بأنه المخرج والمنفذ الذي يحققه العامل أثناء قيامه بالأنشطة المختلفة، فالأداء بشكل عام هو تحويل المدخلات إلى مخرجات مكونة من سلع وخدمات لها معدلات مواصفات فنية محددة.

2.1.3.2 عناصر الأداء

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ومن هذه العناصر المعرفة بمتطلبات الوظيفة، وهي مجموعة من المعارف والمهارات الفنية والمعرفة بالوظيفة والمجالات المتعلقة بها، والمثابرة والثوق، أي الجدية وإتقان الموظف لعمله، وقدرته على تحمل المسؤولية فيه، وإنجازه في الوقت المحدد، بالإضافة إلى مدى حاجته للإرشاد والتوجيه وتقييم عمله من قبل المشرفين، وأيضاً مقدار العمل المنجز، ويقصد به كمية العمل التي ينجزها العامل ومقدار سرعة إنجازها في ظروف العمل العادية (الحري، 2016).

وقد أضاف عدان (2020) عناصر أخرى للأداء الوظيفي والتي تتمثل في كفايات الموظف والتي تعني مجموع ما يملكه الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائص الموظف الأساسية. الخصائص الشخصية للعامل وهي مجموعة السمات المميزة التي يتصف بها وتساهم في إنتاج أداء فعال يقوم به ويجعله مختلفاً عن بقية العمال، وتمكنه من الرقي في أدائه،

وهي تختلف من عامل إلى آخر حسب طبيعته الذاتية (Delery & Gupta, 2016). بالإضافة إلى بيئة التنظيم التي تتكون من العوامل الداخلية وهي التي تؤثر في تنظيم الأداء وهيكله وأهدافه وموارده، وكذلك الإجراءات المستخدمة (Stavrou et al., 2007).

وهناك العوامل الخارجية وهي التي تكوّن بيئة التنظيم كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية وغيرها من العوامل. وتعد من أهم المتغيرات التي تؤثر على العمل بشكل عام، وعلى الأداء الوظيفي بشكل خاص، لأنها تعد مصدر لكل التنبيهات بعواملها وتأثيراتها، والبيئة التنظيمية المناسبة للعمل، والتي تعد من العناصر المهمة التي يجب أن تتوفر في جميع المؤسسات، وذلك بسبب انعكاسها المباشر على أداء العاملين فيها، وارتباط الأداء بشكل دائم بالبيئة ما إذا كانت مناسبة أم غير مناسبة (Giauque et al., 2013).

3.1.3.2 محددات الأداء

تعتبر محددات الأداء من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين، لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي، وهي الدافعية الفردية التي توفر الدافع لكل عامل على العمل وقد يكون الدافع قوياً أو ضعيفاً، وكذلك مناخ أو بيئة العمل والمقصود به تهيئة بيئة ومناخ العمل على جميع المستويات سواء في القسم أو التنظيم والإدارة، لتحفز العامل على أداء عمله بفعالية (Sleimi & Davut, 2015). بالإضافة إلى القدرة على أداء العمل المعين، بحيث يجب أن تتوفر في العامل القدرة على أداء العمل المخصص له (القرالة، 2011).

ومن العوامل المؤثرة على الأداء (محددات الأداء) أيضاً العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية

والشخصية، وهي كالتالي:

1. العوامل التنظيمية: والتي تشمل:

أ. **عدم المشاركة في الإدارة:** يشكل مبدأ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات في الإدارة أهم الدعائم للأداء الجيد، فهو يؤثر على تعاون العمال والتزامهم، فيعزز شعورهم بأهميتهم في المنظمة، ويرفع من أمانتهم وإخلاصهم في العمل، وأن إلغاء دورهم في المشاركة وصنع القرار يسهم في إضعاف شعورهم بالمسؤولية والتعاون والعمل الجماعي (Ali & Amin, 2014). كما أنه يجعل كل فرد يعمل لوحده دون مشاركة زملائه، حتى وإن وجدت عروض ومقترحات تغني العمل، فتهميش الإدارة لعمالها ولإمبالاتها بحاجتهم يسهم في تدني مستوى شعورهم بالراحة والرضا، وبالتالي انخفاض الدافعية والحماس للعمل، فيؤثر سلباً على الأداء الوظيفي (عدان، 2020).

ب. **غياب الأهداف التنظيمية:** تعتمد فاعلية أداء العاملين في المؤسسة بشكل أساسي على المؤسسة نفسها، فإذا كانت المؤسسة تعمل دون توافر مهمة استراتيجية وأهداف واضحة، فلن تتمكن من قياس الإنجازات المحققة ومحاسبة العمال على أدائهم (Torres et al., 2018). فغياب الأهداف الواضحة يؤثر على أداء العامل، لأن عمله محاط باللبس والغموض، وقد يتساوى في هذا الطرف الكفاء مع العامل الأقل أداءً، ويفتح المجال أمامه لتدني الروح المهنية وانتشار الفوضى، بسبب عدم وجود مرجعية للأهداف اللازم تحقيقها، مما يساهم في تدني مستوى الأداء بشكل عام (الحراشنة، 2011).

ج. **اختلاف مستويات الأداء:** يؤثر عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المعنوي والمالي بشكل سلبي على مستوى الأداء، فكلما وضح الارتباط بين مستوى أداء العامل وبين الترقيات والعلاوات الحاصل عليها، كلما أثر على مستوى أداءه (Park, 2017). لذا يجب أن يتوفر نظام فعال لتقييم الأداء للتمييز بين العامل المنتج، والعامل

متوسط الإنتاج وضعيف الإنتاج، مع مراعاة الإدارة للشروط الضرورية فيه لتقييم الأداء وربطها بعلاوات وترقيات مناسبة ومحددة تتناسب مع بيئة العمل، ويجب اطلاعها على العمال من أجل الموافقة عليها لضمان تحقيق العدل والمساواة، وضمان سير الأعمال بشكل أفضل (الحري، 2016).

د. **ضعف نظام الحوافز:** من أكثر الوسائل التي تزيد من دافعية الموظف لعمله هي الحوافز، حيث تسهم في تطوير وتحسين أداءه، وقد تكون على شكل مكافآت فردية أو جماعية، لتمكين علاقات التعاون بين الأفراد والجماعات (Al-Rfou & Trawneh, 2009). فعدم وجود نظام واضح للحوافز يؤدي إلى إضعاف الهمم، ويؤثر على رغبة الموظفين في تنمية قدراتهم ومعارفهم، وكذلك درجة التزامهم وصدقهم في أعمالهم يؤثر على أدائهم الوظيفي، ويحد من قدرتهم على إنجاز الأعمال المكلفين بها (قرماش، 2014).

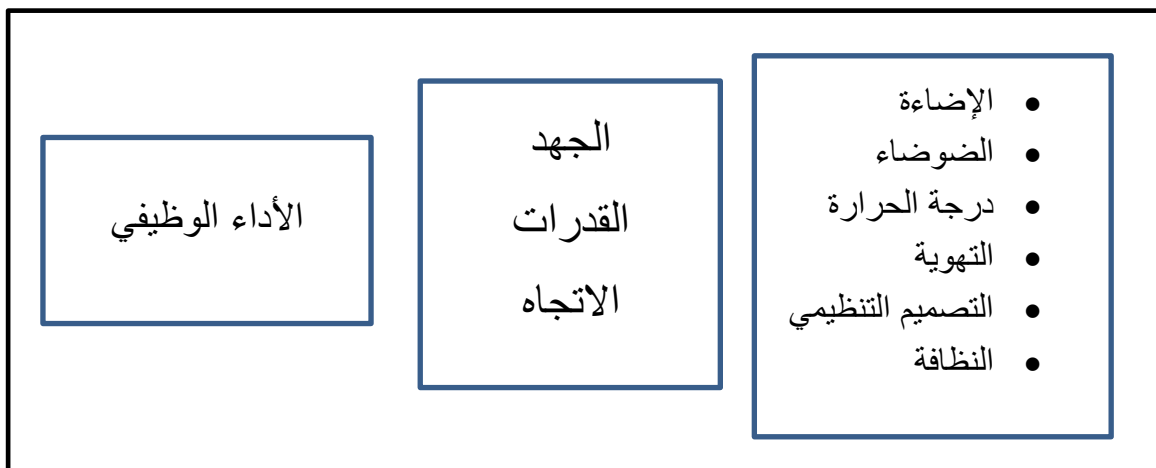
هـ. **ضعف نطاق الإشراف:** يؤثر ضعف الإشراف على انخفاض الروح المعنوية للعمال والتقليل من الثقة والاحترام، وقد يؤثر ضعف الإشراف أو انعدامه بشكل كبير على العامل الجديد الذي يستوجب توجيهه وتدريبه باستمرار، ويؤدي نقصه بشكل عام إلى شعور الموظف بالضعف والإحباط وعدم الأمان، فقد تصادفه أعمال لأول مرة لا يملك عنها أية معلومات أو تجربة، فيحتاج إلى مشرف ليقوم بإرشاده وتوجيهه، وإذا لم يتوفر من يقدم له المساعدة ينطوي على نفسه ويقل مستوى أدائه للمهام، وبالتالي فإن قلة الإشراف يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للموظف (عدان، 2020).

و. **مشكلات التطوير التنظيمي:** يقصد بالتطوير التنظيمي الجهد الذي يهدف إلى تحسين الجانب الإنساني للمؤسسة وزيادة فاعلية بعده التنظيمي، ليتمكن من مسايرة الظروف الجديدة، وقد ينتج عن التطبيق السيء للتطوير التنظيمي تعقد الأوضاع في المنظمة وزيادة

صعوبتها، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على العاملين وعلى أدائهم لوظائفهم (Alexopoulos et al., 2019). لذا فإن حدوث أي تغيير أو تطوير يجب أن تبنى على أسس قوية ومنتينة تشرك العاملين فيها، حتى يتيسر لهم معرفة الغرض من ذلك التطوير، وبالتالي الإسهام في وضوح الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها فتصبح أهدافهم واضحة وأدائهم فعال (عدان، 2020).

2. **العوامل البيئية والشخصية:** وهي العوامل التي لها صلة مباشرة بالموظف وبيئة المنظمة وتتمثل في:

أ. **مشكلات البيئة المادية:** لا يستطيع العامل أن يسيطر على مشكلات البيئة والتي قد تؤثر على أدائه، فعجز المنظمة على تأمين بيئة مادية ملاءمة ينعكس بشكل سلبي على أداء العاملين فيها (عدان، 2020). والشكل التالي رقم (5,2) يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء:



الشكل (5.2): العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء

المصدر: (عدان، 2020، 65)

يتضح من خلال الشكل (5,2) مكونات البيئة المادية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فهناك عوامل لها تأثير كالحرارة، التهوية، الإضاءة، النظافة والتصميم التنظيمي، وتتفاوت حدة هذه المتغيرات في مستوى تأثيرها تبعاً لتنوع وتعقد بيئة العمل، فتأثيرها السلبي ينعكس على أداء العامل وجهده وقدراته بشكل عام، وبالتالي فإن عدم توفر هذه العوامل بالشكل المطلوب سواء بزيادتها أم في نقصانها، فسوف تكون عواقبه سيئة على الأداء الوظيفي للموظفين وعلى المنظمة بشكل عام.

ب. الثقافة التنظيمية: تجسد هذه الثقافة النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة للعاملين في المؤسسة، وتعتبر في الغالب الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية وغير الرسمية، وهي بمثابة المحرك الأساسي للطاقت والقدرات بسبب تأثيرها على الأداء بشكل كبير (Pinho et al., 2014). فكلما زاد مقدار الثقافة التنظيمية في المؤسسة، كلما زاد إيمان الموظفين بانتسابهم التنظيمي، فيتولد لديهم نوع من التحفيز والدافعية للأداء، والعكس صحيح، إذ أن تجاهل الثقافة التنظيمية التي تجمع كافة الموظفين معاً وتحقق التوافق فيما بينهم، تنعكس بشكل سلبي على أدائهم وعلى التوجه الكلي للمنظمة، وبالتالي تسود الفوضى بسبب انعدام التوافق والانسجام (عبود، 2014).

ج. سوء إدارة الوقت: إن سوء إدارة الوقت يعتبر عاملاً مؤثراً على الأداء، فهو يؤدي إلى غياب التنظيم، والهروب من التقيد بقوانين وإجراءات المنظمة، إضافة إلى تكديس الأعمال وتراكمها (Albrecht et al., 2015). فهذه السمات الناتجة عن سوء إدارة الوقت تقود الموظف إلى السرعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، باعتبارها عبئاً يجب التخلص منه دون التركيز على جودة مخرجاتها أو نتائجها، ويؤثر سوء إدارة الوقت بشكل سلبي على الأداء الكلي للمنظمة، كما أنه يؤثر أيضاً على أداء الموظف، بحيث أن سلوكياته الناتجة عن سوء إدارته للوقت تنعكس سلباً على مستوى كفاءة لأعماله (عدان، 2020).

د. **التسيب الإداري**: يعد التسيب الإداري من الظواهر الإدارية التي تؤثر بشكل كبير على انخفاض معدلات الأداء، ويقصد به تخلي الموظفين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم الوظيفية ما يسهم في تدني الكفاءة والكفاية التنظيمية. فقد أصبح حالياً من الممارسات السلبية التي تعاني منها معظم المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة (Kampkötter et al., 2016). وبالتالي تصدر التسيب قائمة الأسباب الأولى لضعف الأداء، بسبب الخسائر الفادحة التي يخلفها للمؤسسات والعاملين فيها، ويؤدي التسيب بشكل عام إلى انخفاض مستوى أداء العاملين، نتيجة لانتشار السلوكيات الفاسدة من اللامبالاة والتهرب من المسؤولية واتخاذ القرارات (عليوات ورماش، 2015).

هـ. **مشكلات الرضا الوظيفي**: يشكل الرضا الوظيفي أحد أسس تحسين الأداء، ويعتبر انعدام الرضا الوظيفي أو انخفاضه من العوامل الأساسية لتدني معدلات الأداء، ولا يقتصر الرضا على الجوانب المادية فقط، بل يتأثر بالحوافز المعنوية (Kaufman et al., 2015)، ويتأثر الرضا أيضاً بالعوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد، والمشاركة في العمل، أسلوب التعامل، الأجر وغيرها من العوامل، فهذه العوامل جميعها تزيد من معدلات الرضا، وانخفاض نسبتها يؤدي إلى تدهور وتقهقر الأداء الوظيفي (عدان، 2020).

وترى الباحثة أن العوامل المؤثرة على الأداء قد تنشأ من الإجراءات والسياسات التنظيمية المتبعة في المؤسسة، مثل عدم تلاؤم برامج تقييم الأداء مع بيئة المنظمة أو تصميم البرامج على أسس غير موضوعية. وقد تتسبب هذه العوامل التنظيمية التي نبعث من سياسة وإجراءات المنظمة في إعاقة سير الأعمال، وتؤثر على النمو والتقدم الوظيفي الخاص بالموظفين، وتسهم في تراجعهم وتدنيهم شيئاً فشيئاً، لكن لا تعتبر كل الأسباب نابعة من الإجراءات التنظيمية، فقد يكون الموظف نفسه سبباً في تدني مستوى أدائه من خلال الممارسات الخاطئة، والسلوكيات التي لا تتلاءم مع

مسودة أخلاقيات العمل والتي تؤدي إلى تثبط أدائه الوظيفي، وتتيح المجال لبعض العمال في تقليده، باعتبار أن الفرد يؤثر ويتأثر بالجماعة في نطاق علاقة تبادلية بينهما، فتنتقل ممارساته للجماعة والمنظمة، وتسبب في تدني أداء غيره من الموظفين أفراداً وجماعات.

2.3.2 ثانياً: أداء دوائر الموارد البشرية

لعل المطلع على النماذج التنظيمية المنتشرة في أغلب المؤسسات المعاصرة باختلاف أنشطتها وإمكاناتها، يتضح له أن هناك العديد من النماذج التنظيمية الخاصة بموقع دائرة الموارد البشرية، ومن أهم هذه النماذج يذكر (صالح، 2014) ما يلي:

1. النموذج الأول: تكون دائرة الموارد البشرية في هذا النموذج إدارة مستقلة تمتاز بالقدرات

المادية والبشرية اللازمة، وترتبط الإدارة تنظيمياً برئيس المؤسسة أو نائب الرئيس.

يؤخذ بهذا النموذج في الظروف التي تهدف المنظمة من خلالها إلى إبراز دور دائرة الموارد البشرية وإعطائها مكانة مرموقة وسلطة قوية، لتتمكن من أداء دورها بصورة لائقة بالمنظمة، ووظائفها وأهدافها وسمعتها على مستويين الداخلي والخارجي على حد سواء (ماهر، 2004). وكذلك الاتصال مباشرة بين رئيس المنظمة ومسؤول إدارة الموارد البشرية، يتيح للمسؤول إمكانية استمداد سلطاته وصلاحياته من الرئيس التنفيذي صاحب السلطة العليا في المنظمة، فيكسبه المكانة والقوة اللازمتين للتحرك بشكل فعال في داخل وخارج المنظمة (صالح، 2014).

بالإضافة إلى أن هذا الموقع يمكن المسؤول من الإلمام بكافة السياسات والخطط والبرامج التي تهدف المنظمة لتطبيقها، ونيل الدعم والتأمين من داخل وخارج المنظمة، فيمنع التشويش والتحريف في المعلومات المرتبطة بهذه الخطط والسياسات، مما يساعد إدارة الموارد البشرية على وضع

الخطط والسياسات بشكل موضوعي وسريع، ويعطي قراراتها قوة إلزامية كافية، ويوفر لها إمكانات بشرية ومادية تتسجم مع دورها ومكانتها (صالح، 2014).

2. **النموذج الثاني:** تسند وظيفة الموارد البشرية إلى إدارة مستقلة في هذا النموذج على نفس المستوى الإداري مع الإدارات الأخرى، وترتبط بمدير إدارة الموارد البشرية. وتعد مكانة الموارد البشرية هنا أقل أهمية ومكانة من حالتها في النموذج الأول، حيث لا يتوقع لها أن تحظى بالدرجة ذاتها من الدعم والتأييد التي كانت ستحظى بها لو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمنظمة أو نائبه، وقد تحظى خططها بقيمة أقل من الالتزام والاحترام، وخصوصاً في المستوى الداخلي للمؤسسة الذي تتوازي فيه درجة المكانة والاحترام والالتزام مع بقية المستويات المدرجة في التنظيم العام للمؤسسة. وهذا لا يلغي بالتأكيد أهميتها ودورها، حيث إنها تشكل وحدة أساسية إلى جانب الوحدات الإدارية الأخرى. وقد نادى أصحاب هذا النموذج بضرورة توفير أشخاص لديهم المعرفة والمهارة والوقت اللازم للقيام بهذا العمل، وحتى يكون متمكناً من العمل في مناصب الموارد البشرية (ماهر، 2004).

3. **النموذج الثالث:** وتسند وظيفة الموارد البشرية هنا إلى القيم التابعة للشؤون الإدارية، ويكون المسؤول عنها برتبة رئيس قسم. ويأخذ هذا النموذج غالباً في المواقف التي تتمتع فيها وظيفة الموارد البشرية بأهمية ذات نسبية محدودة، فمن غير المتوقع أن تؤدي دوراً حيوياً وشاملاً لتنجز الوظيفة المرجوة منها. بسبب أن وجودها في هذا المستوى التنظيمي قد لا يسمح لها بالحصول على الإمكانيات اللازمة، ولا الدعم الكافي الذي يعد الأساس في استكمال المستلزمات البشرية والمادية، ويضعف بالتالي دورها أمام الإدارات الأخرى ما يقلل الالتزام ببرامجها وأنشطتها من قبل هذه الإدارات، وخصوصاً أن المناخ في العلاقات

التنظيمية بين رئيس قسم الموارد البشرية ومديري الإدارات الأخرى غير اعتيادياً وتشوبه حساسيات وظيفية وأخرى شخصية (صالح، 2014).

1.2.3.2 التنظيم الداخلي لوحدة الموارد البشرية

يختلف التنظيم الداخلي لوحدة الموارد البشرية بين المنظمات ويتأثر، تبعاً لطبيعة العمل في هذه الوحدة وهدفها الذي وجدت من أجله، ويتأثر كذلك بعوامل أخرى في الهيكل التنظيمي، ولمسؤول الموارد البشرية دوراً كبيراً وهاماً في الوحدات التي يجب أن تشملها وحدته، فإذا كان صاحب شخصية متميزة ومتفاعلاً مع وحدته، ويهدف لأن تكون ذا دور مميز في الهيكل التنظيمي جنباً إلى جنب مع الوحدات الأخرى (Dimba, 2010)، فهو يسعى بشكل دائم لإبراز دور وحدته بتقديم عمل مميز يسعد بها الإدارة العليا، فيشجعها ذلك على إعطاء دور الموارد أهمية أكبر، وإعطائها الدعم الذي يساعدها في إثبات مكانتها، ما يؤثر على التنظيم الداخلي لهذه الوحدة (صالح، 2014).

3.3.2 ثالثاً: الأداء الإداري

1.3.3.2 مفهوم الأداء الإداري

أشار العويس (2015) إلى أن الأداء الإداري هو ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة ترتبط بوظيفة معينة، ويعرفه أيضاً بأنه الترجمة العملية والإنجاز الفوري لخطط الأعمال وبرامج العاملين.

ويعرف حسن (2021) الأداء الإداري بأنه ما يتخذه المدير في المهام الإدارية والفنية والمهارات والكفايات بشكل قابل للقياس، فقياس أداء وسلوك فعال يجب أن يكون ذا كفاءة عالية.

كما عرّف منصور (2020) الأداء الإداري بأنه مجموع ما يقوم به الموظفون أو المدراء من أعمال وأنشطة داخل المنظمة، والتي تختلف من وظيفة إلى أخرى، وإن كان بينهما عامل مشترك.

وقد أضافت ندا (2019) أن الأداء الإداري هو تلك المسؤوليات والمهام الإدارية المطلوب أن يؤديها كل من الموظف والمدير لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في صنع القرارات، وتكوين فريق عمل، والاتصال المتبادل بين المنظمة والعاملين فيها، وتبني الحلول المبتكرة والمبدعة في المؤسسة.

2.3.3.2 عناصر الأداء الإداري

يتكون الأداء الإداري من ثلاثة عناصر، هي **الموظف**، ويتمثل ذلك فيما لدى العاملين من معلومات، ومهارات، واتجاهات، وقيم، ودوافع للإنجاز، **الوظيفة**، وذلك من حيث شموليتها للمهام والأدوار والمسؤوليات التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل، بالإضافة إلى وجود التغذية الراجعة للعاملين، لتطوير مستوى عملهم (Torres et al., 2018). **والموقف**، ويقصد به البيئة التنظيمية بكل ما تحويه من المناخ الخاص بالعمل، والإشراف وتوافر الموارد، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي. (حسن، 2021)

وأضاف الضمور وآخرون (2021) عنصر كمية العمل المنجز للعنصرين المذكورين أعلاه، والذي يمثل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومدى سرعته في هذا الإنجاز، بالإضافة إلى بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرة العامل والمؤثرة في مستوى أدائه.

3.3.3.2 مقومات الأداء الإداري:

تكمن مقومات الأداء الإداري في مجموعة قواعد وأسس يستطيع من خلالها القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتتمثل هذه القواعد في الآتي: القدرة على الإقناع بالسياسات والأساليب التي يجب اتباعها في إدارة العمل، عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة، وكذلك، إتقان أساليب العمل في الاجتماعات واللجان والمؤتمرات، والقدرة على مناقشة البحوث والآراء في الجلسات العامة والخاصة، المهارة في المشاركة في العمل الجماعي وممارسة العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجال العمل من خلال الدراية بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل، وإتقان مهارة مواجهة المشكلات ومهارة صنع القرار المرتبطة بالموهب الذاتية، ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب (علي ومحمود، 2021).

4.3.3.2 محددات الأداء الإداري:

يعد العنصر البشري من أهم المقومات الأساسية في العملية الإنتاجية لأي منظمة في القطاعين العام والخاص، وهو يتأثر أيضاً بما تتأثر به المنظمة من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها، أو عوامل البيئة الداخلية فيها، ومن أهم العوامل المؤثرة على السلوكيات الوظيفية المرتبطة بالأداء الإداري: غياب الأهداف المحددة للمنظمة، عدم مشاركة العاملين في الإدارة، اختلاف مستويات الأداء الإداري، مشكلات الرضا الوظيفي، والتسيب الإداري، وهي موضحة فيما يلي (العنزي، 2018):

1) غياب الأهداف المحددة للمنظمة: فحين لا تمتلك المنظمة خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب لأدائها، لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من إنجاز، أو محاسبة الموظفين على مستوى أدائهم، نظراً لعدم وجود معيار محدد بشكل مسبق لذلك، فعندما لا تملك المنظمة معايير أو مؤشرات للإنتاج الجيد، يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد وذو الأداء الضعيف، مما يؤثر سلباً على السلوك الوظيفي. (2) عدم مشاركة العاملين في الإدارة: إن وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا ينتج عن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي، ويؤثر سلباً على السلوك الوظيفي، وقد يعتبر العاملين أنفسهم مهمشين في المنظمة. (3) اختلاف مستويات الأداء الإداري: إن عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه العاملين يعتبر من العوامل المؤثرة على سلوكهم وأدائهم. فكلما ارتبط مستوى أداء العاملين بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصلون عليها؛ كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بهم، مما يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين. (4) مشكلات الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة بالأداء الإداري، فالرضا الوظيفي المنخفض يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل للعاملين، ويتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية للعاملين منها العوامل الاجتماعية (كالسن والمؤهل العلمي والعادات والتقاليد)، والعوامل التنظيمية (كالمسؤوليات، والواجبات، ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة). (5) التسبب الإداري: يقصد بالتسبب الإداري ضياع ساعات العمل في المنظمة بأمر غير منتجة، ومؤثرة سلباً على سلوك العاملين الآخرين وأدائهم، وقد ينتج التسبب الإداري عن أسلوب القيادة أو الإشراف، أو الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. ويعتبر أداء العاملين عصب التطوير الإداري، إذ يتم من خلاله متابعة أداء الموظف، وتحسين قدراته الوظيفية،

مما يؤثر إيجاباً في سلوك الأفراد، وجماعات العمل؛ ويجعل الأداء متماسكاً وأهداف المنظمة ورؤيتها، بحيث يصبح العامل قادراً على إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه، وتطوير قدراته على تحمل مسؤوليات إضافية تجعله على درجة عالية من الرضا الوظيفي، كما أن التطوير الإداري يمنح العامل القدرة على التكيف مع بيئة العمل؛ واستكشاف العناصر المترتبة على الأداء البشري من حيث الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي يظهر أثره على فاعلية المؤسسة ككل (أبو شقدهم وآخرون، 2011).

بناء على ما تقدم ترى الباحثة أن السلوكيات الوظيفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الإداري، فإذا كان لدى الأفراد مهارات وقدرات عالية على العمل وسلوكيات وظيفية إيجابية في بيئة مناسبة ذات مناخ منفتح مع وجود حوافز؛ فإن محصلة الأداء الإداري ستكون مرتفعة، أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية؛ فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة، لذلك يجب على الإدارة التي تسعى إلى كفاءة أداء موظفيها أن تعمل دائماً على إزالة ما يعوقهم، ويؤثر سلباً على إنتاجهم؛ وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

5.3.3.2 أبعاد الأداء الإداري:

لقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد الأداء الإداري، فمنهم من يرى أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: الانضباط في العمل، وأداء وإنجاز المهام، وعلاقات العمل (مع الرؤساء والزملاء)، وهي كما وضحتها (محمد، 2018): **الانضباط في العمل**، أي أن سلوك العاملين في المؤسسة محدد مسبقاً بناء على العديد من القواعد التنظيمية والإجراءات والأنظمة الواجب الالتزام بها من كافة العاملين. وأداء وإنجاز المهام، حيث تعهد المؤسسة إلى عاملها مجموعة من الأعمال المتعلقة بطبيعة العمل، ويجب على كل عامل أن يقوم بإنجاز هذا

العمل الموكل إليه بكفاءة وفاعلية، فالإنجاز يعتبر أمراً بالغ الأهمية؛ ليثبت الموظفين ذاتهم من خلال المثابرة والجهد؛ حتى يتمكنوا من الترقية والتقدم في السلم الوظيفي. وعلاقات العمل (مع الرؤساء والزملاء)، حيث يخضع العاملون في المؤسسة لسلطة المدراء والرؤساء، وفقاً للوائح الرسمية، لذا، فإن علاقة العاملين والمدراء تكون في الغالب علاقة في المسار الرسمي، أما في علاقات الزملاء ببعضهم البعض فربما تخضع للعلاقات غير الرسمية.

في ضوء العرض السابق توصلت دراسة (العنزي، 2018) إلى مجموعة من الأبعاد والتي يمكن من خلالها التعرف على واقع أداء الموظفين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، وتتمثل هذه الأبعاد في العديد من السلوكيات الوظيفية المؤثرة على أداء العاملين وهي:

البعد الأول: رفع مستوى جودة العمل: ويقصد به استخدام الموظف لجميع الموارد المتاحة، لتحسين الإنتاجية والمخرجات. **البعد الثاني:** الشعور المتزايد بالانتماء: يرسخ الالتزام الوظيفي شعور الموظف الإداري إيجاباً تجاه منظمته، ويعكس ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، بالرغم من وجود حوافز خارجية. **البعد الثالث:** حب العمل والإخلاص له: يشير الإخلاص بالعمل إلى قيام الموظف بالعمل بكل ما يملك من قوة، وليس فقط أداء الأعمال الموكلة إليه؛ لذا فالرقابة الإدارية في المنظمة أو الجهاز الإداري في المجتمع يمتلك عنصراً هاماً وإضافياً، وهو الدافع الذاتي والشعور بالمسؤولية؛ مما يرفع مستوى الأداء الإداري لدى العاملين. **البعد الرابع:** تطوير القدرات الذاتية: يجب تدريب العاملين لتطوير قدراتهم، وتزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لمساعدتهم على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية. فعندما يشعر الموظف بقيمته وأهميته في المنظمة التي يعمل بها، من خلال حرصها على تدريبه وتطوير مهاراته وتزويده بالمعلومات المهمة التي يحتاجها لأداء عمله بكفاءة وفاعلية، يكون أكثر التزاماً تجاه العمل.

ومن خلال العرض السابق تعتقد الباحثة أن هذه الأبعاد يمكن من خلالها التعرف على واقع المستوى الحقيقي لأداء الموظفين، ومعرفة مدى كفاءتهم في عملهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء أدائهم؛ مما يساعد في الحصول على معلومات يمكن من خلالها أن تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية، والاحتياجات التدريبية، كذلك يتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وبالتالي تتمكن المنظمة من تجاوز العقبات والإخفاقات التي تتعرض لها أثناء تحقيق أهدافها.

4.3.2 رابعاً: الأداء الإبداعي

1.4.3.2 مفهوم الأداء الإبداعي

يرتبط الأداء الإبداعي بالموارد البشرية، فالعاملين الذين يملكون رغبة في المعرفة والاستطلاع والتوجه نحو التعلم، بالإضافة إلى ما يملكونه من إدراك عالٍ واستعداد لتحمل المخاطر المحتملة، وكذلك حملهم مقومات التحدي هم العاملون الأكثر أداءً إبداعياً. ويعتبر الأداء الإبداعي سلوك محدد ومتميز، يتم من خلاله إيجاد وتوحيد الأفكار، ومن ثم تطبيقها وتحديد الفرص واستغلالها بشكل أمثل فضلاً عن البحث والوسائل الحديثة (الحسناوي، 2017). وبحسب (الحسناوي، 2017، ص462) فإن الأداء الإبداعي يعتبر من المفاهيم الشائعة ومصدراً من مصادر تقدم المؤسسات، كما أنه يمثل المخرجات السلعية والخدمية المتميزة للعناصر البشرية الحاملة لبصمات إبداعية تجعل المؤسسة تتفوق على نظيراتها وتتجه نحو الريادة.

ويشير عوني وبن ساسي (2019) إلى أن الأداء الإبداعي هو المصدر الرئيسي لتشجيع الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وحصولها على الميزة التنافسية، ويعد الأداء الإبداعي

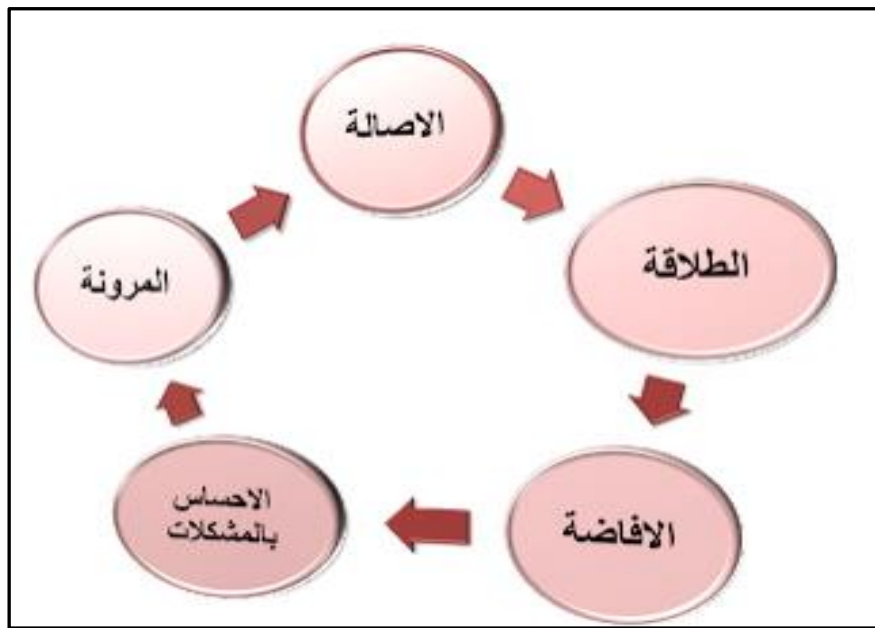
أيضاً محصلة قرارات متعددة يتخذها الفرد، بحيث يبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به، وجمع المعلومات عنه وإيجاد البدائل وتقييمها وتجريبها، وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها، فإذا كان الناتج منه شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً.

أمّا عبدالله (2020) فقد عرّف الأداء الإبداعي بأنه عملية عقلية هدفها إيجاد شيء فريد يتسم بالجدة وقابلية الاستخدام في مجالات أوسع وأشمل، بحيث تتضمن الأساليب التكنولوجية الحديثة. ويرى Allan (2014) والمشار إليه في دراسة (ناصر، 2018) أن الأداء الإبداعي هو عملية توليد أفكار إبداعية بكفاءة وفاعلية، والعمل على تنفيذ تلك الأفكار من قبل المنظمة التي تضيف قيمة جديدة للمستخدمين. أمّا Gunday et al. (2012) فأشار إلى أن الأداء الإبداعي للمؤسسة هو إجمالي الإنجازات الناتجة عن الجهود الإبداعية المختلفة، والهادفة لتطوير وتحديث النطاقات المختلفة التي تتخذها المؤسسة بعين الاعتبار.

2.4.3.2 مكونات الأداء الإبداعي

تتمثل عناصر الأداء الإبداعي كما ذكرها عبدالله (2020) بـ **الطلاقة**: ويقصد بها قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار أو الألفاظ أو الأسئلة. و**المرونة**: وتعني قدرة الفرد على توليد عدد كبير ومتنوع من الأفكار والتحول من نوع معين إلى نوع آخر. و**الأصالة**: وتشير إلى قدرة الفرد على التفكير والتعبير الفريد بطريقة جديدة، بالإضافة إلى قدرته على إنتاج أفكارٍ ماهرةٍ أكثر من الأفكار الشائعة. و**الإثراء بالتفاصيل**: وهو القدرة على إضافة تفاصيل جديدة على فكرة أو إنتاج معين.

بينما يرى (سلامة، 2016) أن أهم عناصر الأداء الإبداعي تتمثل بـ: الحساسية للمشكلات: حيث تعتبر الحساسية للمشكلات من أهم عناصر الإبداع على الإطلاق، إذ يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف. والقدرة على التحليل "التحليل والربط": ويقصد بها قدرة الفرد المبدع على تحليل المركبات إلى عناصرها الأولية وعزلها عن بعضها البعض ببساطة وهدوء؛ للوصول إلى حلول إبداعية. أمّا الربط فيعني قدرة الشخص على تكوين وتشكيل عناصر الخبرة. والمخاطرة: وهي القيادة وأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والطرق الجديدة، بحيث يكون الفرد قادراً على تحمل النتائج عن أعماله في البحث عن حلول للمشكلة.



الشكل (6.2): عناصر الأداء الإبداعي

(سلامة، 2016، 23)

3.4.3.2 جوانب ومؤشرات الأداء الإبداعي للمنظمة

إن الإبداع في المجال التنظيمي كعملية يتحقق وفق ما أشار إليه نموذج Kinicki and Kreitner "1992"، وذلك من خلال خمس مراحل وهي: الإعداد، التركيز، الاحتضان، الإثبات/ التحقق،

والشروق/ الإلهام. ويوضحها (البدوي، 2018) كالتالي:

- **المرحلة الأولى: الإعداد:** تبين هذه المرحلة المدة التي يحتاجها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب، وحضور الندوات والمؤتمرات ذات الصلة بالعمل، وذلك حتى يصبح قادراً على الإحاطة بكل أبعاد المشكلة أو الموقف والإحساس بها.
- **المرحلة الثانية: التركيز:** وفي هذه المرحلة يقوم الفرد بتركيز اهتمامه وتفكيره وجهده على المشكلة.
- **المرحلة الثالثة: الاحتضان:** وفي هذه المرحلة ينخرط الشخص في أعماله اليومية المعتادة، ويحول ذهنه في البحث عن المعلومات المفيدة والمعلومات الوظيفية.
- **المرحلة الرابعة: الشروق/ الإلهام:** يقوم الفرد في هذه المرحلة بالبحث عن المعلومات وربطها ببعضها البعض، وإيجاد العلاقات غير الواضحة فيما بين الأشياء.
- **المرحلة الخامسة: الإثبات/ التحقق:** وتتضمن هذه المرحلة إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

الإبداع في كثير من الأحيان لا يتم وفق المراحل والحالات السابق ذكرها بالتتابع والتسلسل نفسه. فمراحل وخطوات العملية الإبداعية غالباً ما تكون متداخلة ومتشابكة، كما أنها ليست دائماً عملية عقلية توجهها أهداف المنظمة ورؤيتها، إذ من الممكن أن تنتج أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة. وكذلك دور البيئة في العملية الإبداعية، فالبيئة تدفع وبقوة من خلال المناخ والدعم والمتابعة في عملية الإبداع سواء على مستوى الأداء الوظيفي للفرد أو إبداع التنظيم ذاته (البدوي، 2018).

مما سبق يتضح للباحثة أن العملية الإبداعية ليست حالات اعتيادية أو نمطية من التفكير، بل أنها تصورات هدفها تفجير واكتشاف الطاقات الإنسانية الكامنة في كل من الفرد والجماعة

والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائج هذه العملية هي ذات أبعاد تطويرية فاعلة لخدمة المنظمة والمجتمع.

4.4.3.2 تطبيق الأداء الإبداعي في المنظمة

إن الإبداع ليس فقط الاهتمام بإنتاج الأفكار الجديدة، ولكن أيضاً هو تقديم الأفكار وتطبيقها بهدف تحقيق الأداء الإبداعي في المنظمة، وغالباً ما يتطلب تطبيق الأفكار الإبداعية جهوداً كبيرة من الأفراد لتحويل هذه الأفكار إلى مقترحات تطبق بشكل عملي (آل طعين، 2015).

وأضاف آل طعين (2015) أن التطبيق يعني عملية تحويل الأفكار إلى واقع، ويتضمن سلوكيات مثل تطوير منتج جديد أو عمليات واختبارات، بهدف جعلها سمة للسلوك الإبداعي، أي الابتداء الذاتي في عمل شيء دون أن يطلب من قبل الآخرين. والصفة التي تساعد على تطبيق الفكرة هي الكفاءة الذاتية، وذلك لأنها مرتبطة بإدراك الفرد بأن التغيير من الممكن تنفيذه بنجاح في الحالات المعطاة، فالتنفيذ يتطلب الشروع بتطبيق تغييرات رئيسية في الهيكل التنظيمي أو العمليات، وأن تطبيق الأفكار الجديدة غالباً ما يشير إلى الأخذ بزمام المبادرة لتنفيذ هذه الأفكار، فالأفراد المبدعون لديهم عدة أفكار لكن متابعتهم تكون قليلة ولا توجد مبادرة عمل، فالمبادرة الشخصية ناتجة من السلوك المتلازم في تحمل الفرد للأنشطة، وتخفي ما هو مطلوب بشكل رسمي في الوظائف المعطاة، والأفراد ذوو الشخصيات الودية والمنفتحة يكون أدائهم الإبداعي متميزاً، بسبب تقبلهم لتأثير المعلومات وتحسين الإبداع (آل طعين، 2015).

وعموماً ترى الباحثة أن الأفراد قادرون على القيام بدور ذو قيمة وأهمية في العملية الإبداعية، وذلك من خلال قيامهم بالتطبيق الموجه بالسلوك، وبإدراك الفرق بين تحديد المشكلة ومفهوم المشكلة وحل المشكلة وتطبيق الحلول، فالإبداع يحدث عندما يكون تطبيق الفكرة فقط من أجل خلق التأثير، وهناك ثلاثة عناصر للتطبيق هي (الفكرة، والتنفيذ، والتأثير).

المبحث الرابع:

الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الحديث عن الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة (العربية والأجنبية) مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم، من (2012-2021).

أولاً: الدراسات العربية:

لقد أجرت جبيرات (2021) دراسة بعنوان "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية". وقد اتبعت الباحثة المنهج الاستنتاجي لإيجاد الخلفية النظرية التي تستند إليها مشكلة الدراسة، وتم توزيع استبانة مكونة من تسعة مقاييس على عينة مكونة من (140) مستخدماً للنظم في سبع مؤسسات اقتصادية لولاية بسكرة. وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسبقيات نظم معلومات الموارد البشرية في الأداء الفردي، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيمة الاستعمالية لهذه النظم في الأداء الفردي، وقد خرجت الباحثة بتوصية حول ضرورة حث أصحاب القرار في المؤسسات بالعمل على تعزيز القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية، ومتابعة تطورها على المستوى الخارجي باعتبارها محوراً مهماً في تحقيق المنافع المرجوة.

هدفت دراسة العشي (2020) والتي أجريت في فلسطين وتحديداً في غزة، إلى التعرف على واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم بغزة، ومحاولة تقديم اقتراحات إلى متخذي القرارات في الوزارة بناء على نتائج الدراسة.

حيث اعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة. وشملت عينة الدراسة (316) موظف من الإداريين والفنيين. وقد توصلت النتائج إلى رضا العاملين عن نظام معلومات الموارد البشرية الموجودة في الوزارة وأن العاملين يدركون هذا النظام. كما بينت وجود شيء من الضعف في عملية التغذية الراجعة لكل بديل، وضعف في عملية تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية، وضعف في تحديث المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز في الوقت المناسب، وكذلك وجود ضعف في قيام الوزارة بتوثيق الدروس المستنبطة من حالات النجاح والفشل، والضعف في العلاقات والاتصالات غير الرسمية بين العاملين، مما يحد من توزيع المعرفة في مرافق الوزارة. وقد توصلت أيضاً إلى أن هذه النظم تساهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين النظم المتعلقة بمعلومات الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحسين عمليات إدارة المعرفة.

هدفت دراسة الفالح ومحمداني (2020) التي أجريت في السعودية إلى إظهار أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، الأداء، التدريب، نظم الأجور والحوافز والإجازات) وأثرها في إدارة التميز، والتعرف على مستوى تطبيقها بالشركة السعودية للاتصالات، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين بالشركة للاتصالات مكونة من 152 عاملاً، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين نظم تخطيط القوى العاملة وإدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات، وبين نظم التوظيف وإدارة التميز بالشركة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين تقييم الأداء وإدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات، وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على نظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الموارد وخاصة تقييم الأداء.

كما صمم أمين وآخرون (2019) دراسة في مصر هدفها الكشف عن مدى تأثير أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) على التميز في الأداء التنظيمي في شركة انتركونتيننتال، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، من خلال قائمة الاستقصاء والتي تم توزيعها على عينة طبقية بلغت 286 من المستويات الإدارية المختلفة في شركة انتركونتيننتال في قطاع الفنادق. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر جوهري وفعال لأبعاد (HRIS) على التميز في الأداء التنظيمي في شركة انتركونتيننتال من وجهة نظر العاملين في القطاع الفندقي. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات المديرين والعاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

وبين جمعة (2019) في دراسته التي أجريت في السعودية أنها تهدف إلى الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت عينة الدراسة على 265 من العاملين بالموارد البشرية بتلك الجامعات من خلال استبانة وزعت عليهم. وأشارت النتائج إلى أن إدارة الإمكانيات البشرية الإلكترونية تستخدم بصورة إيجابية وتُحدث تأثيراً كبيراً على أداء الموارد البشرية. وأظهرت أيضاً أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها يؤدي دوراً هاماً في أداء نظام إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بتمكين العاملين، وزيادة التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، ووضوح التوافق بين العاملين بشأن الممارسات التي يتم تنفيذها داخل المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية خاصة ما يتعلق بالبعد الخاص بتحسين الكفاءة التشغيلية، وذلك لما لها من علاقة مباشرة بأداء وظائف الموارد البشرية.

بينما هدفت دراسة عيسى (2018) التي أجراها في سوريا إلى دراسة تأثير نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على أداء دائرة الموارد البشرية في جامعة تشرين. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تتمثل العينة من (156) عاملاً في مجال إدارة الموارد البشرية في جامعة تشرين. وقد كشفت نتائج البحث عن انخفاض فعالية وكفاءة نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية العاملة في جامعة تشرين، بالإضافة إلى عدم توفر البيئة التنظيمية والتكنولوجية اللازمة لتبني هذه النظم المحوسبة في الجامعة، وعدم توفر القوانين والتشريعات اللازمة والمطلوبة والتي تدعم التوجه نحو نظم معلومات موارد بشرية محوسبة، وقد أوصى الباحث بضرورة اتخاذ مجموعة من الإجراءات، وتبني العديد من السياسات التي تهدف لتطوير نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية، ما ينعكس إيجاباً على أداء دائرة الموارد البشرية.

وأشار رجم في دراسته التي أجراها (2017) في الجزائر والتي كانت تهدف إلى تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، استراتيجية التطوير والتدريب، استراتيجية التعويضات واستراتيجية تقييم أداء العاملين). وقد طبقت الدراسة على (أربع مؤسسات عمومية) و(مؤسستين أجنبيتين) من المؤسسات العاملة في قطاع النفط، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أنه في المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، كما تم تسجيل غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة)، على نقيض المؤسسات الأجنبية التي اعتمدت أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، وأوصت الدراسة أنه يقع على عاتق المؤسسات تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري والذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية، إضافة إلى أنه هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة.

وكذلك أجرت كرو (2016) دراسة في سوريا هدفت إلى البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات بـ (التخطيط، تحليل، وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار). وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة المختارة من الإداريين والموظفين في إدارة الموارد البشرية في شركة جود والبالغ عددهم 70 موظفاً. وكشفت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء. كما أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، أي أن الأداء يتناسب طردياً مع الحوافز، وأضافت الدراسة أن وظيفة التدريب تحسن بلا شك من أداء العاملين في المنظمة، حيث تقلل من الهدر وترفع من إنتاجية العامل. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات، ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

بينما هدفت دراسة دادان ورجم (2015) التي أجريت في الجزائر إلى توضيح مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من (التوظيف، التخطيط، تقييم أداء العاملين، التدريب وإدارة الأداء، المسار المهني). واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، وتم توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 موظفاً يستخدمون النظام، وعليه توصلت نتائج الدراسة بأن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر

مباشر على كفاءة وفعالية نظام إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف، والتدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري، وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية حول تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة من أجل امتلاك مورد بشري كفؤ يساهم في الاستغلال الأمثل لنظام المعلومات وينعكس على أداء العاملين.

وهدفت دراسة المرشدي (2015) التي أجريت في السعودية إلى معرفة أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على (53) موظفاً يعملون في إدارة الموارد البشرية بثلاث جامعات: جامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وجامعة تبوك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق هذه النظم في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفعة، وأن تطبيق نظم تحفيز الموارد البشرية احتلت الرتبة الأولى، يليها تطبيق نظم استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم في أدائهم، في حين جاء تطبيق نظم تدريب الموارد البشرية بالرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأن تتضمن نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي كل ما تحتاجه الموارد البشرية فيما يتعلق بتدريب العاملين وتأهيلهم.

وذكر جواد (2015) في دراسته التي أجراها في الأردن أنها تهدف إلى التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على فاعلية الإدارة لهذه الموارد (الفنية والاستراتيجية) والعوامل المؤثرة على تشغيل هذه النظم في شركات التأمين الأردنية. وقد تم جمع البيانات المطلوبة بواسطة استبانة وزعت على عينة شملت 43 مديراً ورئيساً لإدارات الموارد

البشرية لدى 15 شركة تأمين. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها، وجود أثر لخصائص نظم المعلومات المحوسبة وللعوامل السلوكية والعوامل الهيكلية على مدى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، خاصة بمتغير الأجهزة والبرمجيات، وقد أوصى الباحث بضرورة توظيف نظم المعلومات المحوسبة الخاصة بالموارد البشرية في المنظمات بناء على تحليل طبيعة الدائرة المعنية واعتماداً على استراتيجياتها المطبقة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى (Mjomba and Oyagi (2021) دراسة في شركة موانئ زنجبار في تنزانيا، تهدف إلى تقييم تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة موانئ زنجبار. وقد كانت عينة البحث عبارة عن 226 مشارك، حيث كشفت نتائج الدراسة أن HRIS له تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال المساعدة في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتقييم البرامج والسياسات أو الأمور التشغيلية اليومية؛ وتوفير المعلومات المتعلقة باستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بهم، مما يسهل المعلومات الجيدة للإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة؛ وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير وزيادة عمليات الموارد البشرية؛ وتسريع نشر المعلومات وتسهيل التغييرات وتقليل عبء العمل الإداري عن طريق تقليل المهام المملة والمتكررة والروتينية، وأشارت أيضاً أنه من خلال استخدام HRIS، يتم اتخاذ قرارات أسرع في تطوير وتخطيط وإدارة معلومات الموارد البشرية بينما يساعد أيضاً في تسهيل تخزين البيانات وتحديثها وتصنيفها وتحليلها. وأوصت الدراسة أن استخدام HRIS، يمكن قسم الموارد البشرية من إدارة بيانات الموظفين بشكل طبيعي، كلما لزم الأمر، مع استكمالها بالكمبيوتر والتكنولوجيا المستندة إلى الويب، مما يسمح لهم بإعادة تخصيص طاقاتهم نحو أنشطة الموارد البشرية الأكثر أهمية مثل تنفيذ السياسات لتحقيق أهداف المنظمة.

وتهدف دراسة Nor et al. (2020) والتي أجريت في ماليزيا إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام الموظف في إدارة النقل البري في ولاية بيراك في ماليزيا. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ شارك 220 موظفاً في تعبئة استبانات وزعت بشكل عشوائي. وتوصلت نتائج الدراسة لوجود علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام الموظفين، مما يعني أنه عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية جيدة للموظفين، فإنها ستزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة. كما أظهرت أن أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية وهي المكافأة والاعتراف وبيئة العمل وكذلك التدريب والتطوير قد أثرت على التزام الموظفين في بيئة العمل، حيث كان بعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً على التزام الموظفين، يليه التقدير والأجر وأخيراً بيئة مكان العمل. وكشفت النتائج أيضاً أن بيئة مكان العمل لا تؤثر على الالتزام الموظفين في عملهم، حتى لو كانت بيئة مكان العمل ليست جيدة، قد يرجع السبب في ذلك إلى عوامل أخرى متاحة مثل القيادة الجيدة أو درجة عالية من الولاء بين الموظفين التي تعمل على تهدئة العلاقة بين بيئة مكان العمل والالتزام. وأوصى الباحثون بضرورة اهتمام أصحاب العمل بممارسات إدارة الموارد البشرية نظراً لعلاقتها بالالتزام العاملين.

بينما سعت دراسة Shahreki et al. (2020) إلى الكشف عن آثار تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) على دوران الموظفين ورضاهم، اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وقد تم جمع البيانات من 167 من موظفي الموارد البشرية العاملين في الشركة العالمية في ماليزيا، والتي طبقت HRIS الجديد لقسم التوظيف. كشفت نتائج الدراسة أن تطبيق هذا النظام ينظر إليه بشكل إيجابي من قبل موظفي الموارد البشرية، باعتباره مفيد وسهل الاستخدام، وأنه هو الشرط الأساسي للرضا الوظيفي داخل مكان العمل، وفي المواقف التي يكون فيها تغيير نظام

معلومات الموارد البشرية إلزامياً. وقد أوصى الباحثون بضرورة أن تبحث الدراسات المستقبلية في كيفية تأثير الموقف العام تجاه تنفيذ HRIS على النتائج المتعلقة بالعمل على مدى فترة من الزمن. بينما أجرى Perera et al. (2018) دراسة في سيريلانكا، حيث هدفت إلى فحص تأثير HRIS على فعالية دائرة الموارد البشرية في شركات الملابس الكبيرة المختارة في المقاطعة الغربية في سريلانكا. اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار 12 شركة ملابس كبيرة كعينة، وبالمجمل خلصت الدراسة إلى أن HRIS هو أداة ممتازة لفعالية إدارة الموارد البشرية. كما أن شركات الملابس الكبيرة المختارة في المنطقة الغربية تستخدم HRIS في مجالات تخطيط الموارد البشرية والتوظيف وإدارة الأداء. ويوصي الباحثون بضرورة تطبيق المزيد من وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف تأثير HRIS على فعالية دائرة الموارد البشرية.

وكان الغرض من دراسة Juma (2018) والتي أجريت في نيروبي هو تحديد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في صناعات الألمنيوم والصلب، وقد اعتمدت هذه الدراسة على تصميم البحث الوصفي، وتم توزيع الاستبانات على عينة من العاملين في صناعات الألمنيوم والصلب في 37 شركة في نيروبي. وقد بينت نتائج الدراسة أنه لم يكن هناك تأثير كبير لنظام معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في صناعات تصنيع الألمنيوم والصلب، وكشفت الدراسة أن العاملين في هذه الشركات كان لديهم التزام محايد تجاه شركاتهم، أي أنه ليس ضعيفاً ولا قوياً. توصي الدراسة بأن تتبنى الإدارة العليا في صناعات الألمنيوم والصلب استخدام HRIS في شركاتهم لزيادة الكفاءة، وتعزيز تخطيط الموارد البشرية وتطويرها وكذلك تحسين أداء العاملين والتزامهم.

كما هدفت دراسة Redjem (2018) التي تم إجراؤها في بريطانيا إلى تحديد العلاقة الموجودة بين HRIS وتخطيط القوى العاملة في مؤسسة بريتش بيتروليوم، وقد تم استخدام المقابلة كأداة أساسية، وذلك بإجراء مقابلات مع إطارات إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة لديها نظام معلومات خاص بالموارد البشرية وهذا النظام مقبول إلى حد ما فهو أداة ممتازة لتخطيط الموارد البشرية HRP، حيث يعزز تحديد الوظيفة الشاغرة بدقة ويحل كل منصب وظيفي بعنوانه في المؤسسة، كما يوفر نظرة ثاقبة لاحتياجات التدريب التنظيمي، ويختار الأشخاص المناسبين لتدريبهم، وقيم فعالية برامج التدريب. وأشارت أيضاً إلى أن هذا النظام بالمقابل غير مستغل بالنسبة المطلوبة خاصة بما يتعلق بتقييم الأداء وتسيير المسار المهني، خاصة بما يتعلق بالعمالة الجزائرية، لكن مستغل بالنسبة للأجانب. وقد أوصى الباحث بضرورة تطبيق نظام المعلومات من خلال توفير قاعدة بيانات عن كل الموظفين في المؤسسة إضافة إلى تخصصاتهم ومهاراتهم، أي بما يسمى (مخزون المهارات).

وتهدف الدراسة التي أجراها Parumasur & Kumar (2013) إلى تقييم مدى تعزيز نظام معلومات الموارد البشرية الكفاءة التنظيمية بطريقة مترابطة وشاملة (على النحو الذي يحدده تأثيره على مجالات الموارد البشرية وإدارة الوقت وإدارة التكاليف والرضا الإداري عن النظام). وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من 101 مدير من بلدية في جنوب أفريقيا باستخدام العينات العنقودية. وأشارت النتائج إلى أن HRIS يعزز بشكل كبير الكفاءة التنظيمية الشاملة وأبعادها الفرعية (وظائف الموارد البشرية، وإدارة الوقت، وإدارة التكاليف، والرضا الإداري عن النظام) بطريقة مترابطة وشاملة، وإن كان بدرجات متفاوتة. ومن ثم، فإن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية المناسب لديه القدرة على تحقيق الفعالية التشغيلية وتعزيز تحقيق الموارد البشرية واستراتيجية الشركة، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية، كما أن تنفيذ HRIS المناسب لديه

القدرة على تحقيق الفعالية التشغيلية، وتعزيز تحقيق الموارد البشرية واستراتيجية الشركة، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية.

كما أجرى Ankrah and Sokro (2012) أيضاً دراسة في غانا وكان الغرض منها هو تحديد كيفية مساهمة HRIS في فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودراسة الأهمية الاستراتيجية لاستخدام HRIS في مكان العمل. استخدم البحث تصميم البحث القاطع، وتم الحصول على بيانات لـ 34 موظفاً شاركوا في البحث من شركة غانا. وقد بينت نتائج الدراسة أن اعتماد HRIS له تأثير قوي وإيجابي على توفير التكلفة والوقت والمساهمة في اتخاذ القرار بشكل أساسي، وكذلك ضمان مساهمات أفضل في صنع القرار الاستراتيجي. وتمكين المتخصصين في الموارد البشرية والمشرفين من إدارة كيانات المعلومات المعقدة وتخطيط الموارد البشرية بكفاءة أيضاً. وقد أوصى الباحثان بضرورة أن تقوم المؤسسات التي تنوي استخدام HRIS بتتقيف موظفيها بشكل شامل - ليس فقط موظفي الموارد البشرية - بحيث يمكن للوعي الداخلي أن يسهل قبول النظام.

ثالثاً: الدراسات العربية باللغة الإنجليزية

وقد سعت دراسة Moussa and El Arbi (2020) إلى دراسة تأثير استخدام HRIS في قسم الموارد البشرية على قدرة الابتكار الفردية، تم اقتراح نموذج بحث واختبار الفرضيات ذات الصلة في دائرة الموارد البشرية في الشركات التونسية مع 42 مشاركاً، وقد استخدم المنهج الوصفي في الدراسة. وأظهرت النتائج أن استخدام HRIS يعزز القدرة على الابتكار الفردي لموظفي الموارد البشرية التونسيين. علاوة على ذلك، فقد وجد أن الالتزام العاطفي للموظفين يخفف العلاقة بين استخدام HRIS والقدرة على الابتكار الفردي ويشجع الالتزام العاطفي للموظفين الفرد على

الازدهار، وإيجاد أفكار إبداعية جديدة والاستفادة من معارفهم الفردية لصالح المنظم. وأشارت إلى أن التزام الموظفين يسمح بتوسيع وزيادة إبداعهم ورضاهم. كما أن تأثير نظام معلومات الموارد البشرية إيجابي وجليد بالملاحظة على السلوك الفطري الفردي لموظفي الموارد البشرية. وقد خلص الباحثان إلى ضرورة إجراء دراسات مستقبلية قادرة على تحديد العلاقة بين HRIS وإنتاجية الموظف الفردي بشكل شامل أو العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وجودة خدمة الموارد البشرية.

هدفت دراسة Alshibli and Alzu'bi (2019) إلى قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات ودورها في الأداء التنظيمي، إنتاجية الخدمات وجودة الخدمة. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي لملائته لأغراض الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (110) عاملاً في مجموعة الاتصالات الأردنية أورانج، وقد بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات لها أثراً إيجابياً وبالغاً على الأداء التنظيمي وإنتاجية الخدمات وجودة الخدمة لمجموعة الاتصالات الأردنية- أورانج. وأوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات وتبني أفضل الممارسات لها.

وهدف الدراسة التي أجراها Al-Hawary and Alajmi (2017) في الكويت إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لشؤون أمن الموانئ في دولة الكويت. وقد تم تضمين جميع الموظفين الإداريين العاملين في شؤون أمن الموانئ الكويتية في عينة الدراسة، حيث تم استخدام المسح القائم على الاستبيان لجمع البيانات. كشفت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بشكل جماعي في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف

والمكافآت والحوافز وتقييم الأداء، تؤدي إلى تحسين التزام موظفي شؤون أمن الموانئ بدولة الكويت. وكذلك ممارسة تخطيط الموارد البشرية له أكبر تأثير على التزام الموظفين، بمعنى اهتمام المنظمة بتنفيذ ممارسات تخطيط الموارد البشرية لتحسين التزام موظفيها، سيساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أن تركيز المنظمة على ممارسة التوظيف والاختيار وفقاً للقواعد والمعايير، وفي طريقة توظيف أفضل المواهب في المنظمة يرتبط بالالتزام الموظفين بوظيفتهم. وأضافت الدراسة أيضاً أنه على الرغم من انخفاض مستوى الالتزام بين الموظفين، إلا أن الحوافز والمكافآت تساهم في تحسين الالتزام، حيث تزيد من مقدار الفوائد التي يحصل عليها العامل من المنظمة، مما يجعله يعيد التفكير إذا قرر ترك المنظمة، لأنها سوف تخسر الكثير. وقد أوصت الدراسة بضرورة مراقبة التفاعل الإيجابي للموظفين أثناء أداء المهام الوظيفية، بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار وصنع السياسة العامة للمؤسسة.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت الدراسات السابقة للتعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية، وكانت في مجالات مختلفة فدراسة (جبيرات، 2021) تناولت أثر هذه النظم على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتناولت دراسة (العشي، 2020) التي أجريت في غزة واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم. أما دراسة (Mjomba & Oyagi, 2021) فقد هدفت إلى تقييم تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة موانئ زنجبار في تنزانيا، في حين تناولت دراسة (Nor et al., 2020) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام الموظف في إدارة النقل البري في ولاية بيراك في ماليزيا.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري واختيار المنهجية المناسبة للدراسة الحالية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، في حين اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الاستنتاجي مثل دراسة (جبيرات، 2021)، والمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (الفالح، 2020) ودراسة (عيسى، 2018) ودراسة (Perera et al., 2018)، كما استخدمت الدراسات السابقة منهج دراسة الحالة الذي اتبعته دراسة (رجم، 2017) والمطبقة على (أربع مؤسسات عمومية) و(مؤسستين أجنبيتين) من المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء استبانة كأداة للدراسة.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة فقد استخدمت الدراسة الحالية عينة بلغت (217) من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. بينما تمثلت عينة دراسة (عيسى، 2018) من (156) عاملاً في مجال إدارة الموارد البشرية في جامعة تشرين، وعينة دراسة (جبيرات، 2021) تكونت من (140) مستخدماً لنظم معلومات الموارد البشرية في سبع مؤسسات اقتصادية لولاية بسكرة، أما عينة دراسة (العشي، 2020) فقد تكونت من (316) موظفاً إدارياً وفنياً في وزارة التربية والتعليم في غزة. وتكونت عينة دراسة (Mjomba & Oyagi, 2021) من (226) عاملاً في شركة موانئ زنجبار في تنزانيا.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات التي استخدمت نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على أداء دوائر الموارد البشرية بين دراسات عربية وأجنبية، وقد تم استخدامها في كثير من المجالات المتعلقة بأداء العاملين والأداء التنظيمي، ودوران الموظفين ورضاهم، وقد أجريت هذه الدراسات في دول مختلفة

كالجزائر وفلسطين والسعودية، ومصر وسوريا والأردن بالإضافة إلى تنزانيا وماليزيا وسيريلانكا ونيروبي وكذلك بريطانيا وغانا، وتناولت متغيرات مختلفة عما تناولته الدراسة الحالية. وقد لاحظت الباحثة ندرة في الدراسات التي تناولت (الدور الوسيط لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين). وعلى حد علم الباحثة تعتبر هذه الدراسة الأولى التي تتناول نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على أداء دوائر الموارد البشرية في القطاع العام في دولة فلسطين والدور الوسيط لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة التميز والحدائثة من وجهة نظر الباحثة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة وحجم عينتها
- البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
- أداة جمع البيانات
- صدق أداة الدراسة الظاهري
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للدراسة

المقدمة

يحتوي هذا الفصل على المنهجية المستخدمة في هذه الدراسة وإجراءاتها المتمثلة في المنهج الذي استخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، وأخيراً البرامج الإحصائية التي استخدمت لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة

بالاعتماد على ماهية وأهداف الدراسة، ولضمان فهم أعمق وأدق لمشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أفضل الطرق لوصف وتوضيح الظاهرة المدروسة كما هي في الحقيقة والتعبير عنها بشكل كمي. حيث أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات وحسب، وإنما يسعى لتحليلها وبيان العلاقة بين أبعاد الظاهرة المدروسة، بهدف تفسير وتوضيح هذه الأبعاد والتوصل إلى استنتاجات تسهم في فهم وبيان أثر نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق مشاركة المعلومات، والتزام الموظفين في تحسين أداء دائرة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام محل الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وحجم عينتها

ضم مجتمع الدراسة كافة العاملين في مقرات الوزارات الحكومية العاملة في الضفة الغربية، والبالغ عددها (3) وهي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات). تم اختيار استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة في المرحلة الأولى لاختيار ثلاث وزارات منها، وكانت هذه الوزارات الثلاث والمختارة عشوائياً كالاتي: (وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات). وقد بلغ عدد الموظفين الكلي في هذه الوزارات (483) موظفاً وموظفة، علماً بأنه تم الحصول على عدد أفراد مجتمع الدراسة عن طريق التواصل مع دوائر الموارد البشرية في الوزارات المذكورة، حيث أن توزيع مجتمع الدراسة حسب الوزارات يظهر من خلال الجدول (1.3).

الجدول رقم (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الوزارات

عدد الموظفين	الوزارة
171	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
125	وزارة النقل والمواصلات
187	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
483	المجموع الكلي

بالاعتماد على الجدول (1.3) ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك عن طريق توزيع الاستمارات على كافة الموظفين العاملين في هذه الوزارات بدون استثناء. ومن الناحية العلمية، ولتحديد عدد العينة المطلوب لتمثيل المجتمع، وباعتماد درجة الثقة بقيمة (95%) وهامش خطأ (5%)، فإن حجم العينة يتمثل بعدد أفراد (217) على الأقل لضمان التمثيل الواقعي للمجتمع (Sekaran, 2006). ولضمان استرداد أكبر عدد من الردود، تم توزيع (320) استبانة على المجموع الكلي للموظفين المتواجدين في الوزارات خلال ثلاثة أيام، حيث تم استرداد (231) استبانة، منها (217) استمارة صالحة للتحليل.

3.3 البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

1.3.3 الجنس:

جدول رقم (2.3): وصف متغير الجنس

النسبة %	العدد	الفئة
42.4	92	ذكور
57.6	125	إناث
100	217	المجموع

يظهر من الجدول رقم (2.3) أن نسبة الإناث بلغت (57.6%)، بينما بلغت نسبة الذكور (42.4%) من مجموع عينة الدراسة، وهي نسب متفاوتة بفارق (12.2%) لصالح الإناث، وترجع الباحثة السبب في ذلك إلى أن نسبة إقبال الإناث على الوظائف الحكومية أعلى من الذكور.

2.3.3 العمر:

الجدول رقم (3.3): وصف متغير العمر

النسبة %	العدد	الفئة
24.0	52	أقل من 30 سنة
40.1	87	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25.8	56	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.1	22	أكثر من 50 سنة
100.0	217	المجموع

يظهر من الجدول رقم (3.3) أن ما نسبته (40.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما حازت فئة الأعمار (أكثر من 50 سنة) على نسبة (10.1%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الحكومة الفلسطينية تُعنى بتوظيف الفئات الشبابية في الوظائف الحكومية، للاستفادة من طاقاتهم المتجددة وقدراتهم التكنولوجية والحيوية في رفع كفاءة الأداء في مؤسسات القطاع العام.

3.3.3 المؤهل العلمي:

الجدول رقم (4.3): وصف متغير المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	الفئة
12.0	26	دبلوم أو أقل
68.2	148	بكالوريوس
18.4	40	ماجستير
1.4	3	دكتوراه
100.0	217	المجموع

يظهر من الجدول رقم (4.3) أن النسبة الأعلى من الموظفين (68.2%) يحملون شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على أن الشريحة الأكبر في سوق العمل هم من حملة البكالوريوس، وأن غالبية الوظائف في الوزارات تتناسب مع مؤهل البكالوريوس، وأن الموظفين حملة الدكتوراه حازوا على أقل نسبة من أفراد العينة (1.4%)، حيث أن حملة هذا المؤهل يتجهون للعمل في مسميات وظيفية أعلى.

4.3.3 المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (5.3) وصف متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	العدد	الفئة
37.3	81	موظف إداري
5.1	11	رئيس شعبة
28.6	62	رئيس قسم
22.6	49	مدير دائرة
6.5	14	مدير عام
100.0	217	المجموع

يلاحظ من الجدول (5.3) أن ما نسبته (37.3%) من الموظفين هم موظفين إداريين، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية العمل الإداري الذي يمارس بشكل يومي في الوزارات بوصفه ركيزة حيوية من أساسيات النهوض بمخرجات العمل بشكل عام، ويليهما مسمى رئيس قسم بنسبة (28.6%)،

ويرجع ذلك إلى وجود العديد من الأقسام ذات الاختصاص في الوزارات، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة نسبة المدراء العاميين (6.5%)، ويعود ذلك إلى أن عدد المدراء العاميين في كل وزارة هو عدد محدود.

5.3.3 سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6.3) وصف متغير سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	الفئة
41.0	89	من 1 إلى أقل من 10 سنوات
34.6	75	من 10 إلى أقل من 20 سنة
23.0	50	من 20 سنة إلى 30 سنة.
1.4	3	30 سنة أو أكثر
100.0	217	المجموع

يظهر من الجدول (6.3) أن ما نسبته (41%) من الموظفين يمتلكون سنوات خبرة (بين السنة وأقل من عشر سنوات)، ويليها ما نسبته (34.6%) من الموظفين تراوحت خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، بينما جاءت أدنى نسبة (1.4%) للموظفين الذين يمتلكون خبرة (30 سنة وأكثر)، وتعزو الباحثة ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم (بين سنة وأقل من 10 سنوات) بأنهم هم أصحاب النسبة الأكبر من مجموع العينة المبحوثة، وهذه النسبة تتوافق مع نسبة التركيبة العمرية في وصف متغير العمر في الجدول رقم (3,3).

4.3 أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة، وللتمكن من الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، تم إنشاء وتطوير استبانة وصياغة فقراتها بما يتلاءم مع مجتمع الدراسة وموضوعها، وتكونت الاستبانة من

جزأين رئيسيين، حيث اشتمل الجزء الأول على البيانات الديموغرافية للعينة المبحوثة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

بينما تكون الجزء الثاني من الاستبانة من أربعة محاور أساسية تمثل متغيرات وأبعاد الدراسة، حيث احتوى المحور الأول المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) على أربعة أبعاد بواقع (5) فقرات لكل بعد: البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية، البعد الثاني: توظيف الموارد البشرية، البعد الثالث: تدريب الموارد البشرية، وأخيراً البعد الرابع: تعويضات الموارد البشرية، وشمل المحور الثاني المتغير الوسيط الأول (التزام الموظفين) بواقع (5) فقرات، واحتوى المحور الثالث المتغير الوسيط الثاني (مشاركة المعلومات) وتكون من (5) فقرات، وأخيراً المحور الرابع الذي شمل المتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية) الذي تكون من بعدين (الأداء الإداري، والأداء الإبداعي) بواقع (5) فقرات لكل بعد.

ويوضح الجدول رقم (7.3) المراجع والدراسات السابقة التي اعتمدها الباحثة في إنشاء وتطوير فقرات الاستبانة:

الجدول رقم (7.3): مصادر متغيرات وأبعاد الدراسة

المتغير	الأبعاد	المصادر
نظم معلومات الموارد البشرية	- تخطيط الموارد البشرية - توظيف الموارد البشرية - تدريب الموارد البشرية - تعويضات الموارد البشرية	(2019) Caliyurt، ليتيم (2017)، الجبالي (2016)، رضوان (2013) Nagendra and Deshpande (2013) أبو النصر (2010).
التزام الموظفين	-	السباخي (2020)، القيسي (2019)، الفايدي (2018)، Andrew (2017)، شهاب (2014).

Savolainen(2017) Gitonga (2013)	-	مشاركة المعلومات
محمد (2018)، الحسنوي (2017)، (Bodla & Ningyu, 2017)	- الأداء الإداري - الأداء الإبداعي	أداء إدارة الموارد البشرية

وبالاعتماد على الأدبيات السابقة قامت الباحثة بإعداد الاستجابة على أساس مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتيح ترميز وتصنيف آراء المبحوثين، وتحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على الخيارات المحددة، علماً بأن هذا المقياس يحتمل خمس إجابات كما في الجدول (8.3) الآتي:

جدول (8.3): مقياس درجات ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

5.3 صدق أداة الدراسة الظاهري:

من أجل التأكد من أن أداة الدراسة تحقق أهدافها، قامت الباحثة بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين، لأخذ رأيهم وملاحظاتهم النهائية للتحقق من صدق محتوى ودقة فقرات أداة الدراسة، حيث تم الأخذ بملاحظات وتوصيات الدكتور المشرف والمحكمين، وتعديل الاستبانة بصورتها النهائية، وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة بصيغتها النهائية، تم توزيع (30) استمارة بشكل مبدئي على مجتمع الدراسة المستهدف، وتم عمل فحص (Pilot Study) من أجل التأكد من التناسق الداخلي لاستبانة الدراسة، قامت الباحثة بإدخال الاستبانات التي تم توزيعها في برنامج SPSS واختبار الموثوقية التطبيقي (Cronbach's alpha). بينما يوضح اختبار الموثوقية كيف ترتبط فقرات الاستبيان ارتباطاً وثيقاً كمجموعة، وكنتيجة لذلك، أظهرت النتائج أن اختبار كرونباخ ألفا لكل مجموعة من المتغيرات، وللاداة ككل كان في المستوى المقبول، حيث أن جميع النتائج هي

أكبر من النقطة الحرجة وهي (0.70) (Collis & Hussey, 2013). هذا يعني أن الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم التأكد منه للأداة بشكل إجمالي ولكل مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغير واحد، والجدول رقم (9.3) يوضح نتائج اختبار الموثوقية التطبيقي (Cronbach's alpha):

الجدول (9.3): اختبار الموثوقية التطبيقي

المتغير الكامن	اختبار الموثوقية التطبيقي
التزام الموظفين	0.836
نظم معلومات الموارد البشرية	0.944
تخطيط الموارد البشرية	0.909
توظيف الموارد البشرية	0.839
تعويضات الموارد البشرية	0.864
تدريب الموارد البشرية	0.882
الأداء الإبداعي	0.922
مشاركة المعلومات	0.846
الأداء الإداري	0.911
أداء إدارة الموارد البشرية	0.946

إضافة إلى ذلك ولإتمام التأكد من سلامة البيانات تم إجراء فحص اختبار القيم الشاذة، واختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار القيم الشاذة (Outliers):

اختبار يتم إجراؤه على متغيرات الدراسة عبر برنامج (SPSS) بعد إدخال كافة الاستمارات الصالحة للتحليل لاكتشاف القيم الشاذة والقيام بتعديلها. حيث أن القيم الشاذة هي قيم تكون خارج إطار المتوسط الحسابي للمتغير الذي نجري عليه اختبار القيم الشاذة (Sekaran, 2006). من الممكن وفقاً لهذا الاختبار أن تكون هذه القيم الشاذة كبيرة جداً أكبر من المتوسط الحسابي، أو تكون أقل بكثير، وبعد إجراء هذا الاختبار على متغيرات هذه الدراسة، تبين أن البيانات تتوزع

بشكل طبيعي للمتغيرات (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، وأداء إدارة الموارد البشرية)، بينما أشارت نتائج هذا الاختبار إلى وجود قيم شاذة للفقرات (17، 118، 122) لمتغير تعويضات الموارد البشرية، وقيم شاذة عند الفقرة (38) لمتغير مشاركة المعلومات، وأيضاً قيم شاذة عند الفقرات (17، 28) لمتغير التزام الموظفين، وقد تم تعديل هذه البيانات بما يتناسب مع المتوسط الحسابي لكل متغير، وذلك لضمان القيام بجميع اختبارات الدراسة دون أن تؤثر عليها هذه القيم الشاذة.

اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Data Normality):

للممكن من إجراء الاختبارات على البيانات والقدرة على المقارنة بين نتائجها، يجب أولاً التأكد من أن البيانات موزعة طبيعياً، لذا يجب إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الذي يظهر قيم الانحراف (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للبيانات، والتأكد ما إذا كانت موزعة طبيعياً، حيث أن القيمة المطلقة للتفرطح يجب ألا تتجاوز القيمة (2)، وقيم الانحراف يجب أن تكون بين (-0.5) و(0.5) حتى تكون البيانات موزعة تقريباً بطريقة متماثلة، أما إذا كانت قيم الانحراف بين (-0.5 و-1) أو بين (0.5 و 1)، فهذا يدل أن توزيع البيانات منحرفاً إلى حد ما (De Vaus & de Vaus, 2013)

الجدول رقم (10.3) يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، حيث أن قيم الانحراف كانت ضمن الحد الطبيعي، وبالتالي هذا يؤكد أن بيانات الدراسة موزعة طبيعياً.

الجدول (10.3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الانحراف والتفرطح)

Kurtosis	Skewness	الأبعاد	المتغير
-0.344	-0.500	• تخطيط الموارد البشرية	نظم معلومات الموارد البشرية
-0.117	-0.457	• توظيف الموارد البشرية	
-0.480	-0.428	• تدريب الموارد البشرية	
-0.792	0.034	• تعويضات الموارد البشرية	
-0.375	-0.121	-	التزام الموظفين
-0.214	-0.316	-	مشاركة المعلومات
-0.400	-0.500	• الأداء الإداري	أداء إدارة الموارد البشرية
-0.808	-0.177	• الأداء الإبداعي	

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية للدراسة:

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social science (نسخة 22)، لتحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة للدراسة، ولإجراء التحليل الوصفي لجميع أبعاد متغيرات الدراسة، ولإجراء اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبيان.
- لاستكشاف وتوضيح نموذج الدراسة ووصف العلاقات بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS3).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

القسم الأول من التحليل باستخدام برنامج SPSS

القسم الثاني من التحليل باستخدام برنامج Smart PLS

مقدمة:

اشتمل هذا الفصل على قسمين رئيسيين يوضحان تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث احتوى القسم الأول على الإحصاءات الوصفية، ونتائج الإجابات الخاصة بأفراد العينة على متغيرات الدراسة وأبعادها، واختبار التوزيع الطبيعي لفحص البيانات باستخدام برنامج الإحصاء (SPSS)، بينما استخدم برنامج الإحصاء (Smart PLS3) في القسم الثاني من التحليل، وأجريت اختبارات النموذج القياسي (الخارجي) الذي يحدد العلاقة بين المتغيرات ويصف صدق وثبات متغيرات الدراسة، واشتمل أيضاً على اختبارات منهجية المعادلات الهيكلية الذي يوضح العلاقة السببية بين المتغيرات باستخدام برنامج (SmartPLS3)، ويوضح نتائج اختبار الفرضيات وبيان الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة.

1.4 القسم الأول من التحليل باستخدام برنامج SPSS:

1.1.4 الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم إجراء تحليل الإحصاء الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل أبعاد المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية)، وللوصول إلى وصف لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الأبعاد، ولإيجاد المتوسطات الحسابية ونظراً لكون المقياس المستخدم للاستبيان (ليكرت الخماسي) يتضمن خمسة إجابات، تم تحديد طول كل الفئة عن طريق حساب المدى بين أكبر وأصغر قيم المقياس، ثم تقسيم الناتج على عدد درجات المقياس:

طول الفئة = (أعلى قيمة للمقياس - أقل قيمة للمقياس) ÷ عدد درجات المقياس

$$5 \div (1 - 5) = 0.80$$

الجدول (1.4): مقياس درجات التطبيق للوسط الحسابي والأهمية النسبية المعتمد من قبل

الباحثة

الدرجة	الفترة
منخفض جداً	من 1 - 1.80
منخفض	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسط	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفع	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفع جداً	أكبر من 4.20 - 5

المصدر (Algahtany, Almethheb & Alomar 2011)

السؤال الأول: ما واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لجميع أبعاد المتغير المستقل

للإجابة عن هذا التساؤل. الجدول (2.4) يوضح ذلك:

الجدول (2.4): التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية)

المرتبة	الدرجة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد	الرقم
1	مرتفع	87.2%	.762	3.49	تخطيط الموارد البشرية	1
2	مرتفع	85.2%	.753	3.41	توظيف الموارد البشرية	2
3	متوسط	79.2%	.900	3.17	تدريب الموارد البشرية	3
4	متوسط	68.7%	.917	2.75	تعويضات الموارد البشرية	4
	متوسط	80.0%	.691	3.20	جميع أبعاد المتغير المستقل	

إعداد الباحثة من مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية مجتمعة تم

تصنيفها بدرجة متوسطة، وتم ترجمة هذه القيمة بأهمية نسبية (80.0%)، وهذا يشير إلى أن

المستوى الكلي لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام هو متوسط، بينما

تراوحت الأبعاد بين متوسطات حسابية متوسطة ومرتفعة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جاء بوسط حسابي (3.49)، بينما تعويضات الموارد البشرية جاءت بوسط حسابي (2.75)، كما وتظهر نتائج التحليل أن ترتيب استخدام هذه النظم جاء تنازلياً (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية)، حيث جاء تخطيط الموارد البشرية بالترتيب الأول بأهمية نسبية قدرها (87.2%)، بينما جاءت تعويضات الموارد البشرية بالمرتبة الأخيرة بأهمية نسبية قدرها (68.7%).

2.4 القسم الثاني من التحليل باستخدام برنامج (Smart PLS):

1.2.4 تحليل النموذج القياسي (الخارجي) Assessment of Measurement Model

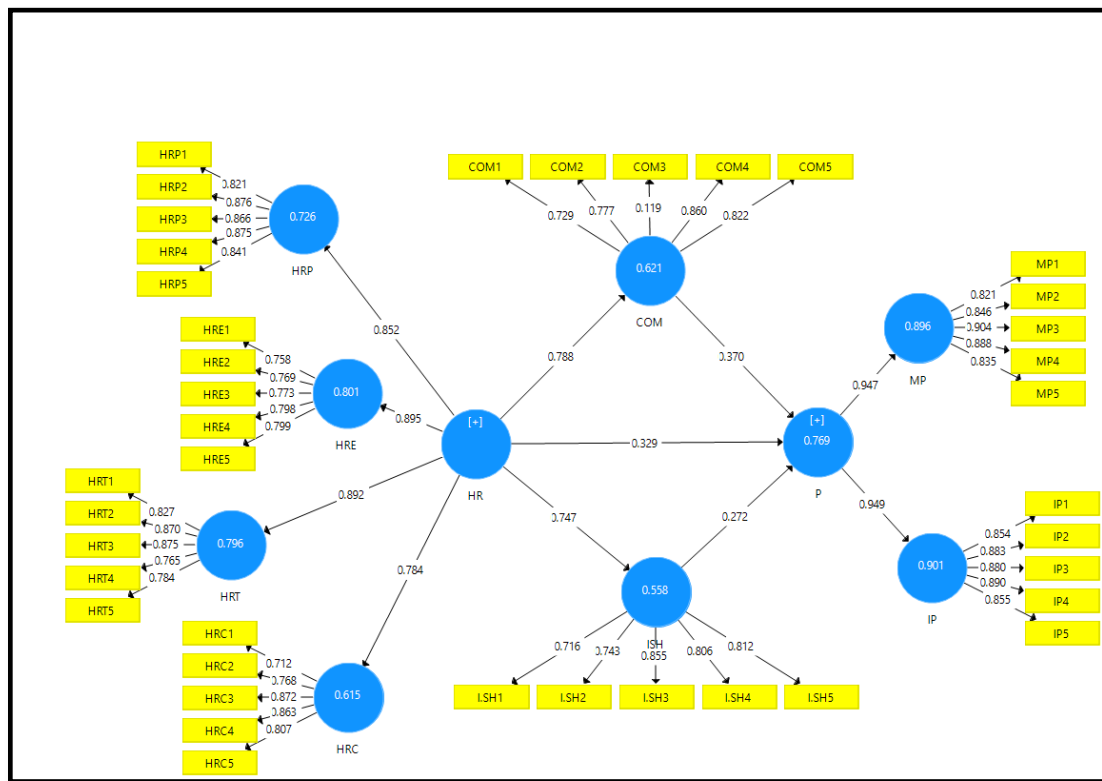
تم استخدام هذا النموذج التحليلي للتأكد من صدق وثبات متغيرات الدراسة، حيث أن عملية تقييم هذا النموذج تتكون من قسمين رئيسيين الصدق التقاربي (Convergent Validity)، والصدق التمايزي (Discriminant Validity):

1.1.2.4 الصدق التقاربي (Convergent Validity): الذي يوضح مقدار درجة اتساق

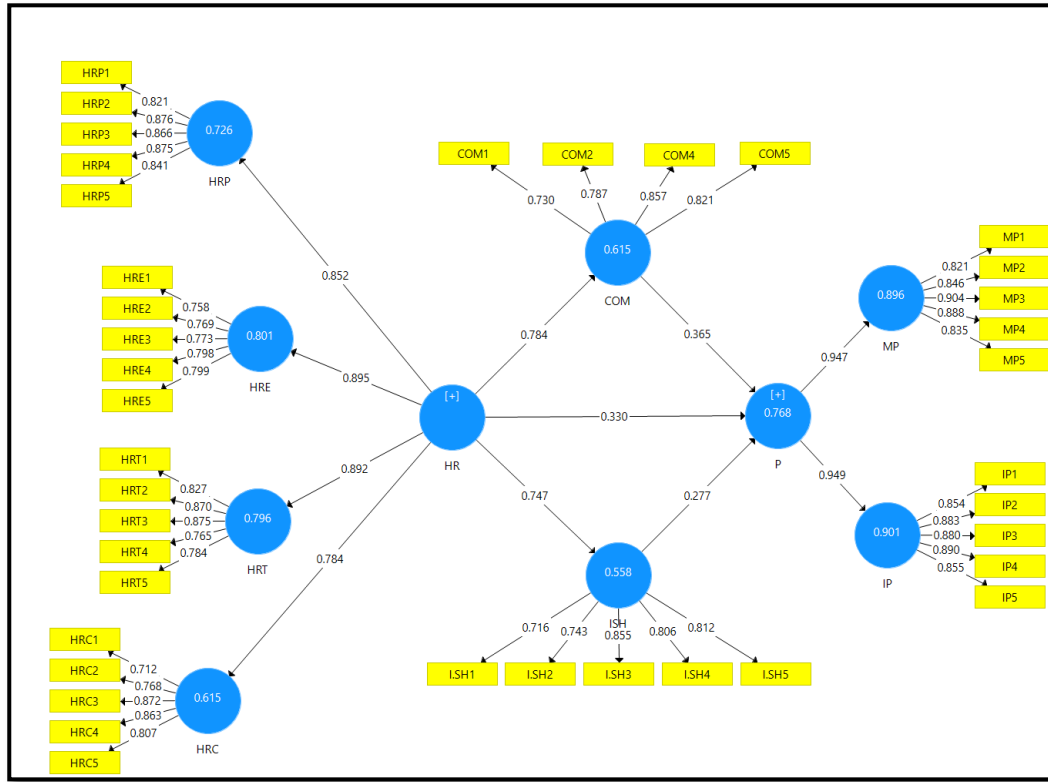
المؤشرات التي تم استخدامها لقياس المتغير مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال ثلاثة اختبارات أساسية (اختبار الاتساق الداخلي- التشبعات (Factor loading)، الموثوقية المركبة (Composite Reliability)، متوسط التباين المفسر (AVE) تظهر نتائجها في هذه الدراسة كما يلي:

أولاً: اختبار الاتساق الداخلي- التثبعات (Factor loading):

من خلال إجراء اختبار تثبعات الأسئلة لجميع الأبعاد باستخدام برنامج (Smart PLS)، تم تقدير الاتساق الداخلي لنموذج الدراسة، حيث تم إجراء الاختبارات الأولية بناءً على (40) مؤشراً عاكساً، حيث ظهر من خلال نتائج النموذج القياسي أن (1) فقط من المؤشرات العاكسة (للمتغير الوسيط التزام الموظفين) يحتوي على حمولة منخفضة نسبياً (أقل من 0.40) مع المتغير الكامن المقابل له، مما استوجب إزالته لتحسين الصدق والموثوقية والجودة التنبؤية للنموذج (Hulland,1999)، الشكل (1.4) يوضح نتائج النموذج القياسي للنموذج قبل الاستبعاد، والشكل (2.4) يوضح نموذج الدراسة بعد استبعاد المؤشر المذكور.



الشكل (1.4) نتائج النموذج القياسي قبل الاستبعاد



الشكل (2.4) نتائج النموذج القياسي بعد الاستبعاد

ثانياً: الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

الاختبار الثاني الذي يؤكد صدق مقاييس الدراسة، حيث أنه تم إجراء اختبار الموثوقية المركبة وما يتبعه من اختبارات بعد استبعاد أحد المؤشرات العاكسة، والذي أظهر حمولة منخفضة نسبياً. تتبع أهمية هذا الاختبار من كونه قادراً على فحص الاتساق الداخلي الذي يشير إلى مدى اتساق المؤشرات للمتغير التابع له، حيث أنه من خلال الموثوقية المركبة تم اعتماد الحمل الخارجي للمؤشرات القابلة للتبديل، مما يجعلها أكثر موائمة لاختبار الاتساق الداخلي إذا ما قورن باختبار كرونباخ ألفا (Wong.K.K.K. & Kwong 2013)، بناء على ذلك يمكن الاستنتاج أن الموثوقية المركبة مؤكدة لجميع المتغيرات، وذلك لأن قيم هذه الموثوقية جميعها جاءت أكبر من (0.70)، والجدول (3.4) يوضح نتائج اختبار الموثوقية المركبة.

الجدول (3.4) اختبار الموثوقية المركبة

Composite Reliability الموثوقية المركبة	المتغير الكامن
0.877	التزام الموظفين
0.950	نظم معلومات الموارد البشرية
0.903	تخطيط الموارد البشرية
0.886	توظيف الموارد البشرية
0.932	تعويضات الموارد البشرية
0.914	تدريب الموارد البشرية
0.941	الأداء الإبداعي
0.891	مشاركة المعلومات
0.934	الأداء الإداري
0.954	أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

ثالثاً: متوسط التباين المفسر AVE:

يعد هذا الاختبار من أكثر المقاييس المستخدمة لإثبات صحة التقارب على النموذج البنائي (Hair Jr et al., 2014). حيث أنه عندما تكون قيمة AVE (0.50) أو أكثر يعني أن المتغير الكامن يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته (Wong.K. K. K. & Kwong, 2013)، وبينت نتائج هذا الاختبار لهذه الدراسة أن جميع قيم AVE أكبر من الحد المقبول وهو (0.50)، من هنا يمكن تأكيد الصدق التقاربي لنموذج الدراسة، والجدول (4.4) يوضح نتائج اختبار AVE:

الجدول (4.4) اختبار متوسط التباين المفسر A VE

Average Variance Extracted (AVE)	المتغير الكامن
0.640	التزام الموظفين
0.500	نظم معلومات الموارد البشرية
0.651	تخطيط الموارد البشرية
0.608	توظيف الموارد البشرية
0.733	تعويضات الموارد البشرية
0.681	تدريب الموارد البشرية
0.761	الأداء الإبداعي
0.621	مشاركة المعلومات
0.738	الأداء الإداري
0.673	أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

2.1.2.4 اختبارات الصدق التمايزي (Discriminant Validity):

أولاً: فحص التحميل المتقاطع (Cross Loading): تم إجراء هذا الاختبار للتأكد من قيمة عامل التحميل لكل عنصر في المتغير الكامن الخاص تتجاوز الارتباط مع المتغيرات الكامنة الأخرى (Ramayah et al., 2018)، والملحق رقم (2) أظهر أنه لا يوجد تداخل بين الأسئلة في المتغير، وبالتالي هذا يؤكد الصدق التمايزي، وأن التدابير المستخدمة في هذه الدراسة قد حققت الشروط التي تؤكد صحة مقاييس هذه الدراسة.

ثانياً: معيار Fornell & Larcker:

تم إجراء هذا الاختبار للتأكد من أنه لا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة، وأن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله للمتغيرات الأخرى، وبالتالي يتأكد الصدق التمايزي، ولإثبات ذلك يجب أن

تكون قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين الـ AVE لكل متغير أكبر من قيم الارتباط مع باقي المتغيرات (Fornell & Larcker, 1981). والملحق رقم (3) يوضح أن كل متغير من متغيرات الدراسة يمثل نفسه أكثر من تمثيله لباقي المتغيرات.

ثالثاً: HTMT:

وهو من أكثر الاختبارات استخداماً لإثبات الصدق التمايزي بين متغيرين عاكسين في نموذج المعادلة الهيكلية القائمة على التباين، وذلك عندما تكون قيمة HTMT أقل من (0.90) (Henseler et al., 2015)،

والمالحق رقم (4) يؤكد أن الصلاحية التمييزية قد تم إثباتها بين كافة المتغيرات، وذلك لأن كافة قيم HTMT لم تتجاوز قيمة (0.90).

2.2.4 النموذج الهيكلي (الداخلي) Structural Model:

في هذا القسم من التحليل سيتم إثبات العلاقة السببية بين المتغيرات ونتائج اختبار الفرضيات وبيان الأثر المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة والقدرات التنبؤية للنموذج، وذلك عن طريق عدة اختبارات:

أولاً: معامل التفسير (R^2) للمتغيرات الداخلية:

يسمى أيضاً بمعامل التحديد، وهو من أبرز معايير تقييم النموذج الهيكلي، فهو يشكل جزء من التباين في المتغيرات التابعة، حيث يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخارجية أو أحدها، فجودة النموذج الهيكلي تعتمد على قيمة (R^2) التي تمثل القدرة التنبؤية للنموذج التي تؤكد قدرة

المتغيرات الخارجية على تفسير المتغيرات الداخلية (Zaid, 2019)، والجدول (5.4) يظهر قيمة R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة وهي (61.5%) لالتزام الموظفين، أي أن التزام الموظفين تم تفسيره بنسبة (61.5%) من قبل المتغير الخارجي "نظم معلومات الموارد البشرية"، وأيضاً مشاركة المعلومات تم تفسيره بنسبة (55.8%) من قبل المتغير الخارجي "نظم معلومات الموارد البشرية"، بينما أداء دائرة الموارد البشرية تم تفسيره بنسبة (76.8%) من قبل المتغيرات الخارجية "نظم معلومات الموارد البشرية والتزام الموظفين ومشاركة المعلومات" كلها مجتمعة، وأن النسبة المتبقية (13.2%) هي لعوامل أخرى لم يتم دراستها في النموذج الحالي، وحسب (Chin, 1998) فإن نسب R^2 (61.5%) و(55.8%) تعد نسب تفسير متوسطة، بينما (76.8%) هي نسبة تفسير مرتفعة.

الجدول (5.4) معامل التفسير R^2 للمتغيرات الداخلية الكامنة

النتيجة	R Square	المتغيرات الداخلية
متوسطة	0.615	التزام الموظفين
متوسطة	0.558	مشاركة المعلومات
مرتفعة	0.768	أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

ثانياً: حجم التأثير (f^2) للمتغيرات الخارجية:

يشير الجدول (6.4) إلى نتائج حجم التأثير (f^2) للمتغيرات الخارجية، حيث تظهر نتائج التحليل أن حجم تأثير المتغير الخارجي (نظم معلومات الموارد البشرية) في المتغير الداخلي (أداء إدارة الموارد البشرية) شكّل ما نسبته (12.7%)، وشكّل ما نسبته (12.65%) في المتغير الداخلي مشاركة المعلومات، وهي نسبة تأثير صغيرة حسب (Cohen, 1998)، وأيضاً شكّل المتغير

الخارجي ما نسبته (15.98%) في المتغير الداخلي التزام الموظفين، وهي نسبة تأثير متوسطة حسب نفس المصدر، في حين شكّل التزام الموظفين ما نسبته (22.1%) من حجم التأثير في أداء إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة متوسطة حسب (Cohen, 1998)، وشكّل متغير مشاركة المعلومات ما نسبته (14.6%) من أداء إدارة الموارد البشرية، وهي نسبة تأثير صغيرة.

الجدول (6.4) حجم التأثير f^2 للمتغيرات الخارجية

المتغير	أداء إدارة الموارد البشرية	مشاركة المعلومات	التزام الموظفين
التزام الموظفين	0.221		
نظم معلومات الموارد البشرية	0.127	1.265	1.598
مشاركة المعلومات	0.146		

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

ثالثاً: جودة التنبؤ Q^2 :

يظهر من الجدول (7.4) أن قيمة جودة التنبؤ Q^2 أكبر من الصفر، وهذا يثبت وجود قدرة كافية لنموذج الدراسة للتنبؤ بمؤشرات كل متغير داخلي كامن، حسب (Fornell & cha, 1994):

الجدول (7.4) جودة التنبؤ Q^2

المتغير	جودة التنبؤ Q^2
التزام الموظفين	0.387
مشاركة المعلومات	0.339
أداء إدارة الموارد البشرية	0.512

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

رابعاً: اختبار الفرضيات (معامل المسار):

في هذا الجزء تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تقييم معامل المسار، حيث أن الدراسة احتوت سبع فرضيات رئيسية، خمسة من هذه الفرضيات تتناول الأثر المباشر بين المتغيرات (المستقل والوسيط والتابع)، بينما تُعنى الفرضيتان المتبقيتان بالأثر الغير مباشر عبر المتغيرات الوسيطة الخاصة بالدراسة، فيما يلي سيتم أولاً عرض لنتائج فحص الأثر المباشر للفرضيات الخمسة، ثم ستعرض نتائج الأثر غير المباشر لباقي الفرضيات.

الجدول (8.4) نتائج فحص الفرضيات (الأثر المباشر)

النتيجة	P Values	T- Value	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل المسار	الفرضية	
مقبولة (معنوية)	0.000	4.964	0.066	0.325	0.330	نظم معلومات الموارد البشرية -> أداء إدارة الموارد البشرية	1
مقبولة (معنوية)	0.000	22.043	0.034	0.748	0.747	نظم معلومات الموارد البشرية -> مشاركة المعلومات	2
مقبولة (معنوية)	0.000	28.935	0.027	0.785	0.784	نظم معلومات الموارد البشرية -> التزام الموظفين	3
مقبولة (معنوية)	0.000	5.023	0.055	0.278	0.277	مشاركة المعلومات -> أداء إدارة الموارد البشرية	4
مقبولة (معنوية)	0.000	6.686	0.055	0.368	0.365	التزام الموظفين -> أداء إدارة الموارد البشرية	5

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

تظهر نتائج التحليل في الجدول (8.4) أعلاه أن معامل المسار بلغ (0.330) بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء دائرة الموارد البشرية ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الأولى:

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

وتشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار (0.747) بين نظم معلومات الموارد البشرية ومشاركة المعلومات ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الثانية:

H₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية على مشاركة المعلومات في مؤسسات القطاع العام.

وتشير نتائج التحليل إلى أن معامل المسار (0.784) بين نظم معلومات الموارد البشرية والتزام الموظفين ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الثالثة:

H₃: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام.

كما وتشير نتائج التحليل في الجدول (8.4) إلى أن معامل المسار (0.277) بين مشاركة المعلومات وأداء إدارة الموارد البشرية ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الرابعة:

H₄: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

بينما تشير نتائج التحليل في الجدول (8.4) إلى أن معامل المسار (0.365) بين التزام الموظفين وأداء إدارة الموارد البشرية ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الخامسة:

H₅: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لالتزام الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

• اختبار الأثر الغير مباشر للفرضيات من خلال المتغيرات الوسيطة (التزام الموظفين،

مشاركة المعلومات)، الجدول (9.4) يوضح نتائج الأثر غير المباشر:

الجدول (9.4) نتائج الأثر غير المباشر

النتيجة	P Values	T-Value	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل المسار	الفرضية
مقبولة (معنوية)	0.207	5.022	0.041	0.208	0.207	1 نظم معلومات الموارد البشرية - مشاركة المعلومات - أداء إدارة الموارد البشرية
مقبولة (معنوية)	0.286	6.742	0.042	0.289	0.286	2 نظم معلومات الموارد البشرية - التزام الموظفين - أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

تظهر نتائج التحليل في الجدول (9.4) أن معامل المسار (0.207) ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية السادسة:

H₆: مشاركة المعلومات تتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

وتشير نتائج التحليل في الجدول (9.4) إلى أن معامل المسار (0.286) ذا دلالة إحصائية، إذ أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يدعم الفرضية الثالثة:

H₇: التزام الموظفين يتوسط العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام.

يظهر من نتائج تحليل معاملات المسار الواردة أعلاه أن نظم معلومات الموارد البشرية لها تأثير مباشر على أداء إدارة الموارد البشرية، وتبين وجود تأثير غير مباشر لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية بوساطة التزام الموظفين ومشاركة المعلومات، والجدول (10.4) يوضح نتائج الأثر المباشر وغير المباشر (الأثر الكلي) لنظم معلومات الموارد البشرية:

الجدول (10.4) الأثر الكلي للمتغير المستقل على المتغير التابع

النتيجة	P Values	T- Value	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل المسار	الفرضية
الأثر المباشر						
مقبولة (معنوية)	0.000	4.964	0.066	0.325	0.330	نظم معلومات الموارد البشرية - < أداء إدارة الموارد البشرية
الأثر غير المباشر						
مقبولة (معنوية)	0.000	5.022	0.041	0.208	0.207	نظم معلومات الموارد البشرية - < مشاركة المعلومات -> أداء إدارة الموارد البشرية

مقبولة (معنوية)	0.000	6.742	0.042	0.289	0.286	نظم معلومات الموارد البشرية- < التزام الموظفين -> أداء إدارة الموارد البشرية
الأثر الكلي						
مقبولة (معنوية)	0.000	32.627	0.025	0.822	0.823	نظم معلومات الموارد البشرية - < أداء إدارة الموارد البشرية

المصدر: من مخرجات برنامج (Smart-PLS)

يتبين من نتائج التحليل أعلاه أن الأثر المباشر لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء دائرة الموارد البشرية هو (0.330)، وهذا يعتبر أثراً ذو دلالة إحصائية، وهو أثراً واضحاً على أداء إدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة للأثر غير المباشر لهذه النظم على أداء دائرة الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة مشاركة المعلومات (0.207) والتزام الموظفين (0.286)، فقد أظهرت النتائج أن الأثر غير المباشر هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث أن قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) لكلا المتغيران الوسيطان، لذا فإن مشاركة المعلومات والتزام الموظفين يتوسطان جزئياً علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية (Nitzl et al., 2016).

علاوة على ما سبق يظهر الجدول (10.4) أن الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر) لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء دائرة الموارد البشرية كان بقيمة (0.823)، وهذا يعتبر أثراً كبيراً وواضحاً من الناحية الإحصائية، بناءً على ذلك فإن نتائج الدراسة توضح أنه ومن أجل الوصول إلى أكبر تأثير ممكن لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء دائرة الموارد البشرية، يجب أن يتم الأخذ بنظم معلومات الموارد البشرية والتزام الموظفين ومشاركة المعلومات كلها مجتمعة، حيث أنها تشكل تأثيراً كبيراً جداً وهي مجتمعة في أداء إدارة الموارد البشرية، حيث أن كل متغير على حدا لا يعطي التصور المطلوب لتحقيق أفضل مستوى من أداء إدارة الموارد البشرية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة نتائج الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- المساهمة البحثية والمعرفة العلمية

مقدمة

سيتم في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وبيان مدى توافقها مع الأدبيات السابقة، بالإضافة لاحتواء هذا الفصل بعض التوصيات لأصحاب القرار للاستفادة منها، وأيضاً تضمن المساهمات البحثية موضوع الدراسة.

يتضمن هذا الفصل الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها بعد القيام بالاختبارات التحليلية اللازمة على عينة الدراسة.

1.5 مناقشة نتائج الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

أظهرت الدراسة أن هناك تنوعاً في نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية المستخدمة لتحسين أداء دائرة الموارد البشرية، وجاء هذا التنوع بدرجة متوسطة، وتظهر نتائج التحليل أن ترتيب استخدام هذه النظم جاء تنازلياً (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية)، حيث جاء تخطيط الموارد البشرية بالترتيب الأول بأهمية نسبية قدرها (87.2%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مؤسسات القطاع العام تعطي عملية التخطيط وإعداد الخطط اللازمة لإدارة الموارد البشرية أهمية أكبر من اهتمامها بعملية التدريب والتعويضات للموارد البشرية، وأيضاً تعتقد الباحثة أن عمليات التخطيط لا تعكس واقع التوظيف والتدريب والتعويضات للموارد البشرية، حيث أن تعويضات الموارد البشرية جاءت بالمرتبة الأخيرة بأهمية نسبية قدرها (68.7%)، وقد اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة عيسى (2018) التي أثبتت وجود

أثر متوسط لنظم معلومات التخطيط، ويليها التدريب، وأخيراً نظم معلومات التعويضات على أداء إدارة الموارد البشرية.

السؤال الثاني: هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

أشارت نتائج التحليل للفرضية الأولى أن هناك أثراً واضحاً نوعاً ما دال إحصائياً لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء دوائر الموارد البشرية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما زاد الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية "التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات" له دور بارز في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يزيد الرضا لدى الموظفين، واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة جبيرات (2021) التي أثبتت وجود أثر دال إحصائياً لأسبقيات (HRIS) في الأداء الفردي من خلال القيمة الاستعمالية لنظم معلومات الموارد البشرية، أيضاً مع دراسة أمين وآخرون (2019) التي أثبتت وجود أثر جوهري وفعال لأبعاد (HRIS) على التميز في الأداء التنظيمي في شركة انتركونتيننتال، وأيضاً اتفقت مع دراسة المرشدي (2015) التي أظهرت أن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفعة، وأثبتت أيضاً أن هناك دوراً بارزاً لهذه النظم في ضبط أداء الموظفين وتحسينه، بينما تعارضت مع دراسة رجم (2017) التي توصلت إلى أن المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية، فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، كما تم تسجيل غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية، مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة).

السؤال الثالث: هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على مشاركة المعلومات في مؤسسات

القطاع العام؟

أشارت نتائج التحليل للفرضية الثانية أن نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر على مشاركة المعلومات، حيث أظهرت أن هناك أثراً كبيراً دال إحصائياً (0.747) لنظم معلومات الموارد البشرية على مشاركة المعلومات، وقد أشارت دراسة العشي (2020) التي أجريت في فلسطين إلى أن نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية تساهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحسين عمليات إدارة المعرفة.

السؤال الرابع: هل تؤثر نظم معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع

العام؟

تبين من نتائج التحليل للفرضيات أن نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر على التزام الموظفين في مؤسسات القطاع العام، حيث بلغت قيمة التأثير (0.784)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن تفعيل نظم معلومات الموارد البشرية لأداء الوظائف يساعد في زيادة التزام الموظفين، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة Nor et al (2020) والتي أجريت في ماليزيا، وتوصلت إلى أن هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام الموظفين، مما يعني أنه عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية جيدة للموظفين، فإنها ستزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة، واتفقت مع دراسة AlHawary & Alajmi (2017) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة بشكل جماعي بالموارد البشرية بالتخطيط والتوظيف والمكافآت والحوافز وتقييم الأداء تؤدي إلى تحسين الالتزام الوظيفي لموظفي شؤون أمن الموانئ بدولة الكويت. بينما تعارضت مع

دراسة Juma (2018) التي بينت نتائجها أنه لم يكن هناك تأثيراً كبيراً لنظام معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في صناعات تصنيع الألمنيوم والصلب، حيث لم تتبن الصناعات استخدام هذا النظام إلى حد كبير، مما يجعل من الصعب تحليل تأثير النظام على التزام الموظفين.

السؤال الخامس: هل مشاركة المعلومات تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

أظهرت نتائج التحليل أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بقيمة (0.277) لمشاركة المعلومات على أداء إدارة الموارد البشرية، حيث أن قيمة (P) كانت أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05). حيث اتفقت مع نتائج دراسة Gitonga (2013) إلى أن العديد من المنظمات تدرك الفوائد الجوهرية لتبادل المعلومات وأن غالبية المنظمات نفذت استراتيجيات مشاركة المعلومات، وحددت غالبية المنظمات حوكمة المعلومات وتطوير السياسات والمبادئ التوجيهية وطرق الاتصال والنشر والتعاون والشراكات مع الشركاء وغالباً ما تستخدم مشاركة المعلومات لتسهيل أنظمة تبادل المعلومات، كم وتوصلت دراسة Boudiaf (2019) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة عالية بين أبعاد تقنية المعلومات وتطوير أداء نظام معلومات الموارد البشرية.

السؤال السادس: هل يؤثر التزام الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

فيما بينت نتائج التحليل أن هناك أثراً دالاً إحصائياً بقيمة (0.365) لالتزام الموظفين على أداء إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت قيمة (P) أقل من (0.05)، وقيمة (T) أكبر من 1.96 عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يظهر أنه كلما زاد اندماج الموظفين بعملهم وورغبتهم في الاستمرار

بمؤسستهم يساعد على أداء الأعمال بكفاءة أكبر وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة Andrew (2017) التي أشارت إلى أن التزام الموظفين (العاطفي، المعياري، المستمر) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التنظيمي، وأوضحت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين الالتزامات الثلاثة والأداء التنظيمي، كما ثبت من النتائج أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات الثلاثة المستقلة والأداء التنظيمي، كما أوجدت أن موظفي قطاع الخدمات متحمسون لعكس التزامهم المستمر في بيئة عملهم لتقديم أقصى قدر من الأداء لمنظمتهم.

السؤال السابع: هل مشاركة المعلومات تتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

أظهرت النتائج أن هناك أثراً غير مباشر دال إحصائياً (0.207) لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على أداء دائرة هذه الموارد عن طريق مشاركة المعلومات، بمعنى أن هناك تأثيراً على أداء دائرة الموارد البشرية بشكل غير مباشر من قبل نظم معلومات الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط لمشاركة المعلومات، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة Mjomba and Oyagi (2021) التي بينت أن إحدى المزايا الرئيسية التي يقدمها HRIS هو مساهمته في كفاءة وظائف التحكم، حيث يجلب فوائد استراتيجية لمشاركة المعلومات، وإنشاء ذاكرة تنظيمية وزيادة سرعة اتخاذ القرار وإرساء ثقافة القواسم المشتركة.

السؤال الثامن: هل التزام الموظفين يتوسط علاقة التأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام؟

أظهرت نتائج التحليل المرتبطة بالفرضية الثالثة أن التزام الموظفين يتوسط العلاقة التأثيرية بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء دائرة الموارد البشرية، حيث أظهرت النتائج أن هناك أثراً دال إحصائياً (0.286) لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية بشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لالتزام الموظفين، مما يعني أن النسبة الجزئية لعلاقة تأثير نظم المعلومات للموارد البشرية عبر التزام الموظفين بلغت (34.8%) من نسبة التأثير الكلية. وقد انفتحت مع نتائج دراسة Sleimi and Emeagwali (2017) التي أجريت لاختبار التوسط في مواقف الموظفين حول العلاقة بين ممارسات جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) والفعالية التنظيمية في القطاع المصرفي الفلسطيني، وأظهرت النتائج وجود مسار مهم مباشر وغير مباشر بين ممارسات SHRM والفعالية التنظيمية ومع ذلك، فإن العلاقة غير المباشرة من خلال دور الوساطة في مواقف الموظفين كانت أقوى من العلاقة المباشرة، أي أشارت النتائج إلى أن مواقف الموظفين تتوسط جزئياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

2.5 نتائج الدراسة

1. أكدت نتائج الدراسة أن استخدام نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية له تأثيراً مباشراً على أداء دائرة الموارد البشرية بنسبة (33%)، وأثبتت أيضاً نتائج التحليل وجود أثر غير مباشر لهذه النظم على أداء دائرة الموارد البشرية عبر المتغيران الوسيطان بنسبة (49.3%)، في حين أن الأثر الكلي (المباشر، وغير المباشر) للنظم على أداء دائرة الموارد البشرية كانت نسبته (82.3%) وهي نسبة مرتفعة، فهذا يثبت أهمية استخدام هذه

النظم إلى جانب مشاركة المعلومات والتزام الموظفين، لتحقيق أفضل وأعلى أداء لدائرة الموارد البشرية.

2. أشارت نتائج تحليل الدراسة إلى تنوع في نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية المستخدمة في الوزارات محل الدراسة، حيث أن هذه النظم مجتمعة حصلت على أهمية نسبية (80%) وهي درجة مرتفعة، وقد جاء ترتيب استخدام هذه النظم تنازلياً (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تعويضات الموارد البشرية).

3. كم وأوضحت نتائج الدراسة أن قدرة المتغير المستقل (نظم الموارد البشرية بأبعاده) على تفسير المتغير الوسيط التزام الموظفين جاء بنسبة (61.5%)، وعلى تفسير المتغير الوسيط مشاركة المعلومات جاء بنسبة (55.8%) وهي نسب تفسير متوسطة، في حين أن المتغير المستقل والمتغيران الوسيطان كلها مجتمعة فسرت ما نسبته (76.8%) من المتغير التابع (أداء إدارة الموارد البشرية) وهي نسبة تفسير مرتفعة.

4. أكدت نتائج التحليل وجود أثر مباشر دال إحصائياً بقيمة (0.330) لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات، مثل دراسة دادان ورجم (2015) التي أجريت في الجزائر وخلصت بأن لنظام معلومات الموارد البشرية أثر مباشر على كفاءة وفعالية نظام دائرة الموارد البشرية، وأيضاً اتفقت مع دراسة Mjomba and Oyagi (2021) التي توصلت إلى أن HRIS له تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال المساعدة في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتقييم البرامج والسياسات أو الأمور التشغيلية اليومية؛ وتوفير المعلومات المتعلقة باستراتيجيات

التوظيف والاحتفاظ بهم مما يسهل المعلومات الجيدة للإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة؛

وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير وزيادة عمليات الموارد البشرية.

5. أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر كبير دال إحصائياً لنظم معلومات الموارد البشرية على

كلا المتغيران الوسيطان بقيمة (0.747) على مشاركة المعلومات، وبقيمة (0.784) على

التزام الموظفين.

6. أثبتت نتائج الدراسة إلى وجود أثر جزئي غير مباشر دال إحصائياً لنظم معلومات الموارد

البشرية عبر المتغيرين الوسيطين على الأداء الخاص بدائرة الموارد البشرية، وكان هذا

الأثر بقيمة (0.277) لنظم معلومات الموارد البشرية عبر مشاركة المعلومات، وبقيمة

(0.365) لنظم معلومات الموارد البشرية عبر التزام الموظفين.

3.5 توصيات الدراسة

بالاعتماد على نتائج التحليل التي توصلت إليها الباحثة فهي توصي بما يلي:

- أولاً: أن تسعى مؤسسات القطاع العام بالاهتمام بنظم المعلومات المرتبطة بالموارد

البشرية، وبمقدمتها التخطيط، لأنه يعتبر من أكثر النظم التي تضمن الانسجام بين أنشطة

الموظفين وأهداف المؤسسة، وتضمن كفاءة توظيف الموظفين الجدد والمساعدة في تنسيق

جميع أنشطة الموارد البشرية، لذا يجب على هذه المؤسسات أن تكون حريصة على أن

الخطط التي ترسمها تتسجم مع النظم الخاصة بالتوظيف، التدريب والتعويضات.

- ثانياً: ضرورة أن تقوم دوائر الموارد البشرية بإيداء الاهتمام اللازم بنظم معلومات تدريب

الموارد البشرية، وذلك لأنها تهتم بالنمو الاجتماعي والبدني والعقلي للموظفين، وتنمية

مهاراتهم ومعرفتهم ليكونوا أفراداً أكثر فعالية، ولتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وبالتالي زيادة قدرتهم على الأداء بكفاءة.

- ثالثاً: ضرورة اهتمام أصحاب القرار بسن الإجراءات التي من شأنها تفعيل نظم المعلومات المرتبط بالثروة البشرية خاصة في مجال التعويضات والأجور، حيث أن ذلك يساعد في زيادة رضا الموظفين، وبالتالي زيادة التزامهم، مما يساعد في المحصلة على تحسين الأداء. ولعل المشكلة تكمن هنا في القيود التي يفرضها نظام الخدمة المدنية الفلسطيني والذي لا يوفر مثل هذه الحوافز حيث أنه النظام المعمول به في كافة المؤسسات الفلسطينية الحكومية، وبالتالي هناك حاجة ماسة وملحة لمراجعة شاملة لقانون الخدمة المدنية والتطوير عليه بما يتناسب والتوجهات الإدارية الحديثة المتعلقة بجانب الموارد البشرية والقوى العاملة.

- رابعاً: رسم السياسات العامة وأية إجراءات لازمة لضمان استقطاب موظفين جدد، وضرورة ضمان أن تكون هذه السياسات مرتبطة بدورها بتوجيه الإدارة العليا للعمل نحو زيادة مستوى التزام الموظفين، إلى جانب اهتمام الإدارة بتعيين موظفين من المحتمل أن يصبحوا مرتبطين بالمؤسسة، وهذا سيكون له تأثير كبير ويأخذ المؤسسة نحو ميزة تنافسية واعدة.

- خامساً: ضرورة الاهتمام بتفعيل مشاركة وتبادل المعلومات في جميع المجالات الخاصة بنظم معلومات الموارد البشرية، لضمان إطار عمل يجمع بين كافة المتطلبات والمعايير وأفضل الممارسات التي تنطبق على التعامل مع المعلومات لتحقيق أعلى أداء لإدارة الموارد البشرية.

- سادساً: ضرورة الاهتمام بتطبيق المزيد من نظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (كتقييم الأداء، التحفيز والمشاركة في صنع القرار) في مؤسسات القطاع العام، من أجل اكتشاف تأثير هذه النظم الجديدة على أداء إدارة الموارد البشرية.
- سابعاً: إجراء أبحاث مستقبلية حول نظم معلومات الموارد البشرية تتناول مشاركة المعلومات والالتزام الوظيفي كمتغيرات وسيطة كلاً على حدا.

4.5 المساهمات البحثية والمعرفة العلمية

توفر هذه الدراسة مساهمة للمعرفة العلمية فيما يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية وعلاقتها بأداء دائرة هذه الموارد عن طريق استكشاف هذه النظم بالإضافة إلى المتغيرات الوسيطة (مشاركة المعلومات، التزام الموظفين) وكيف يمكن لهذه المتغيرات مجتمعة أن تؤثر على أداء إدارة الموارد البشرية، حيث انه لم يتم استكشاف هذه العلاقة بنفس الآلية في الأدبيات السابقة، بالإضافة إلى انه لم تتم مناقشة أي دراسة حول العلاقات نفسها بين المتغيرات التي تمت الإشارة إليها في دولة فلسطين، وفي مؤسسات القطاع العام على وجه التحديد، علماً بان هذه الدراسة ستساهم ب:

- ستكون هي الدراسة الأولى من نوعها (في حدود معرفة الباحثة) التي تأخذ بعين الاعتبار تأثير نظم المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية على أداء دائرة هذه الموارد عن طريق الدور الوسيط لالتزام الموظفين ومشاركة المعلومات معاً في القطاع الحكومي الفلسطيني.
- تشير هذه الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي أن التأثير غير المباشر (49.3%) لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء دائرة هذه الموارد من خلال المتغيرات الوسيطة (التزام الموظفين ومشاركة المعلومات معاً) أكبر من التأثير المباشر (33%) لهذه النظم على أداء دائرة الموارد البشرية. وأخيراً، تقدم هذه الدراسة نموذجاً علمياً يشتمل على الطرق

الإحصائية اللازمة للتحليل باستخدام المعادلات الهيكلية، وبهذا يمكن اعتبارها مرجعاً يمكن الاعتماد عليه وتطبيقه في دراسات مشابهة، وفي العديد من الأبحاث التي تنتمي إلى تشابه في المضمون العام والأهداف لهذه الدراسة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أحمد، أحمد، شعلان، عبد الحميد، وغيث، خالد (2019). تطور أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية*، 7 (14)، ص 108-127. استرجعت من <http://search.mandumah.com//Record/974479>

ارمسترونج، مايكل (2020). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. مجموعة النيل العربية. القاهرة.

أمين، محمد. ومحمد، عنايات. رفاعي، عبد العزيز (2019). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، ع(2)، 286-257.

أيوب، شيكر، وخالد، قاشي (2018). *نظام معلومات الموارد البشرية الآلي كمدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (دراسة تحليلية نظرية)*. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*. جامعة البليدة. العدد (13).

البارودي، منال (2013). *الإدارة بالحب والمرح*. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.

البدوي، محمود (2018). بروفايل الأداء الإبداعي للمعلم ومتطلبات تفعيله من وجهة نظر بعض خبراء التعليم، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ع 93.

بركة، بلاغماس (2017). *نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية*. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، ع 9 ج 3، ص 48-66.

الجبالي، حمزة (2016). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. دار عالم الثقافة للنشر. عمان، الأردن.

جبيرات، سناء (2018). *نظام معلومات الموارد البشرية*. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

جبيرات، سناء (2021). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية،

عمادة البحث العلمي، 17(1)، ص 1-30. استرجعت من
<http://search.mandumah.com//Record/1105611>

جمعة، السيد عبد العال (2019). تقييم مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 6(4)، ص 197-242. استرجعت من <http://search.mandumah.com//Record/1068077>

جواد، شوقي (2015). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية دراسة باستخدام التحليل المساري. الحوار المتمدن. العدد 4944.

حافظ، عبد الناصر، عباس، حسين. (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة. الصفحات 302، دار المنهل، عمان.

الحراشنة، حسين (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. دار المنهل للنشر والتوزيع. عمان-الأردن.

الحريري، محمد (2016). علم النفس الإداري. ط1. دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع. بيروت، لبنان.

حسن، أماني (2021). واقع الأداء الإداري لمديري مدارس مرحلة الأساس بولاية الخرطوم وفقاً لمعايير الجودة الشاملة 2017-2020م، *مجلة القلم للدراسات التربوية والنفسية واللغوية*، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر. العدد (3). الصفحات 89-116.

الحسناوي، صالح (2017). الدور الوسيط للاقتدار المعرفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء الإبداعي - بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة/ جامعة كربلاء، العراق.

الخرشة، راتب ذيب (2020). أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وفق نظرية قبول التقنية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأردنية. *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث*. مجلد 6، عدد 1.

الخضيري، سليمان (2020). الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. المركز القومي للبحوث غزة، عدد (13)، مجلد (4).

دادان، عبد الغني، رجم، خالد (2015). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود. *مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة*. العدد 40.

دودين، أحمد (2014). *منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة*. الأكاديميون للنشر والتوزيع. الالتزام التنظيمي، عمان.

دودين، أحمد (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

رجم، خالد (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

رضوان، محمود (2013). *الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية*، دار المنهل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

زاوي، صورية، وتومي، ميلود (2010). دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*. جامعة بسكرة. عدد (7). الصفحات 369-391.

السابخي، رمضان (2020). *معوقات الالتزام المهني للأخصائي الاجتماعي وسبل التغلب عليها: دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية*. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. جامعة المنصورة - كلية التربية. عدد (110)، مجلد (3)، الصفحات 413-441.

سلامة، سلامة (2016). أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، مج 2، ع 6، جامعة القدس المفتوحة، طولكرم، فلسطين 16-54.

أبو شقدهم، عزة، ياسين، رزان، سعدي، معتز، والمصري، مجد (2011). أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

شهاب، فادية (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. الطبعة الأولى. الأكاديميون للنشر والتوزيع. عمان.

صالح، محمد (2014). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي. ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الصالح، نبيل (2012). استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة. دار المنهل، عمان.

الضمور، هند، بصبوص، شرين، الليمون، كوثر (2021). الإدارة بالتحفيز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في المدارس الحكومية لواء قسبة المفرق من وجهة نظر مديريها. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية- رماح. مجلد 4. العدد(1). الصفحات 382-409.

بن طاطة، عتيقة (2018). نظام معلومات الموارد البشرية. جامعة مصطفى اسطبولي- معسكر. الجزائر.

آل طعين، يوسف (2015). تأثير رأس المال النفسي الإيجابي في الأداء الإبداعي "دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في جامعتي القادسية والمنتى، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع 3، جامعة القادسية، العراق. 6-29.

عامر، إيمان. (2021). التمكين النفسي وعلاقته بكل من الرضا الوظيفي والالتزام المهني لدى المعلم. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم التربوية، عدد (22)، مجلد (4).

عبدالله، سعيد (2020). معوقات الأداء الإبداعي لمعلمي الرياضيات بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة شقراء من وجهة نظرهم. مجلة البحث العلمي في التربية. جامعة عين شمس. العدد (21). الصفحات 343-364.

عبود، علي (2014). أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي - دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد (10)، العدد (39).

عدان، نبيلة (2020). *ضغوط العمل والأداء الوظيفي*. ط1. مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.

العشي، هناء (2020). دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين (دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

علي، إيمان. محمود، هناء (2021). دور التدوير الوظيفي في تطوير الإداء الإداري، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، مج (3)، ع(1)، 133-160.

عليوات، سميحة. ورماش. صبرينة (2015). أنماط القيادة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية*، ع (36)، مج (2). 315-307.

العنزي، أمل (2018). واقع السلوكيات الوظيفية المرتبطة بالأداء الإداري: دراسة وصفية مطبقة على موظفي جامعة حائل. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية. السعودية.

العواسا، صالح، الساعاتي، شوقي (2020). إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات المعاصرة. دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

عوني، بوجمعة، وبين ساسي، إلياس (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين "دراسة حالة الأطباء الكويتيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري، *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، مج 2، ع 6، جامعة ورقلة، الجزائر. 118-99.

العويس، خالد (2015). ضوابط الإداء بإقرارات الذمة المالية لموظفي الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، ط1. مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع. الرياض، السعودية.

عيسى، جميل (2018). نموذج مقترح لنظم معلومات الموارد البشرية لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في سورية. دراسة مسحية في جامعة تشرين. جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا.

الفالح، عبد العزيز، محمدي، محمد (2020). أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع42، 133-158. استرجعت من <http://search.mandumah.com//Record/1053815>

الفايدي، إيمان (2018). مستوى التزام أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية قمينس بجامعة بنغازي بمدونة قواعد السلوك الوظيفي وأخلاقيات مهنة التدريس من وجهة نظر طلابهم، *مجلة كلية التربية العلمية، جامعة بنغازي - كلية التربية، عدد (5)*.

الفروخ، فايز (2010). *التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي*. ط1. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

القرالة، عصمت (2011). *الحكمانية في الأداء الوظيفي*. ط1. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

قرماش، وهبة (2014). مقومات الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية. *مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي*. العدد 8.

القيسي، خليل (2019). *المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيم لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان*.

كرو، شفاء (2016). *دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. تطبيق عملي على شركة جود. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا*.

الكلادة، طاهر (2019). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

اللوزي، موسى، والزهراني، عمر (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية)، *مجلة دراسات العلوم الإدارية*. مج (39). ع (1).

ليتيم، ناجي (2017). أهمية ودور نظام معلومات في التسيير الفعال للموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*. جامعة زيان عاشور بالجلفة. مجلد (10).

ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

محمد، سلوى (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط"، *مجلة جامعة دمياط*، مج9، ع3، 80-112.

مرجان، سليمان (2012). دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، جامعة الزاوية، ليبيا، العدد 7، الصفحات 37-69.

المرشدي، خالد (2015). أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية. المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. السعودية.

آل مسلط، محمد (2021). دور المشرف التربوي في إدارة التغيير وعلاقته بمستوى الالتزام الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الثانوية بمنطقة عسير. *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*. جامعة ذمار - كلية الآداب. عدد (9).

مناع، يوسف (2014). تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيماويات، *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر*، ع(12)، 290-365.

منصور، منار (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرقابة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. جامعة عين شمس. العدد (21). الصفحات 1-45.

ناصر، أحمد (2018). التفكير الاستراتيجي أساسي في الأداء الإبداعي للمنظمة، دراسة تحليلية لمصنع نسيج وحياسة واسط، *مجلة كلية الكوت الجامعة*، مج (3)، ع(2)، ص 29-54.

النجار، فايز (2010). *نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري*. الصفحات 407، دار المنهل، عمان.

ندا، دعاء (2019). التمكين الإداري: مدخل لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسكندرية، *مجلة جامعة المنصورة*، ج (4)، ع(107)، 10-133.

أبو النصر، مدحت (2010). *الأداء الإداري المتميز*. دار المنهل، عمان.

الهنائي، سيف، وإبراهيم، حسام الدين (2017). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين الوافدين في المؤسسات التعليمية والتدريبية بقطاع الخدمة المدنية في سلطنة عمان، *مجلة عالم التربية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ج. (8)، ع. (59)، 99-136.

المراجع الأجنبية:

Abubakar, R. A., Chauhan, A., & Kura, K. M. (2015). Relationship between human resource management practices and employee's turnover intention among registered nurses in Nigerian public hospitals: the mediating role of organisational trust. *Sains Humanika*, 5(2).

Aggarwal, N., & Kapoor, M. (2012). Human resource information systems (HRIS)-Its role and importance in business competitiveness. *Gian Jyoti E-Journal*, 1(2), 1-13.

Ahmad, F., & Huvila, I. (2019). Organizational changes, trust and information sharing: an empirical study. *Aslib Journal of Information Management*, 71(5), 677-692.

Al-Kaseasbeh, H. M., Harada, Y., Naiemah, U., & Saraih, B. (2019). E-Government Services Assessment from the Perspective of Citizens Interaction and Satisfaction in Jordan: Pilot Study. *International Journal of Research & Review (Www.Ijrrjournal.Com) Vol, 6(December)*, 12.

Al-Rfou, A., & Trawneh, K. (2009). Achieve Competitive Advantage through Job Motivation. *Journal of Social Sciences*, 20(2), 105-107.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

- Alexopoulos, C., Charalabidis, Y., Androutsopoulou, A., Loutsaris, M. A., & Lachana, Z. (2019). Benefits and Obstacles of Blockchain Applications in e-Government. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 3377–3386. <https://doi.org/10.24251/hicss.2019.408>
- Ali, F., & Amin, M. (2014). The influence of physical environment on emotions, customer satisfaction and behavioural intentions in Chinese resort hotel industry. *Journal for Global Business Advancement*, 7(3), 249–266.
- Andleeb, N., Ahmad, M. F., Hassan, M. F., Rahman, N. A. A., Abdullah, A. S., & Nawi, M. N. M. (2020). Linkage of knowledge sharing, organizational culture, supply chain strategies towards employee creativity in manufacturing organizations. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 132–140.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Bodla, A. A., & Ningyu, T. (2017). Transformative HR practices and employee task performance in high-tech firms: The role of employee adaptivity. *Management*, 30(5), 710–724.
- Chiang, H.-H., Han, T.-S., & Chuang, J.-S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604–622.
- Collis, J., & Hussey, R. (2013). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave macmillan.
- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39(2), 301–317.
- De Vaus, D., & de Vaus, D. (2013). *Surveys in social research*. Routledge.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139–163.
- Diaz-Fernandez, M., Bornay-Barrachina, M., & Lopez-Cabrales, A. (2015). Innovation and firm performance: the role of human resource management practices. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(1), 64–80.
- Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies*.
- Gautam, D. K. (2015). Strategic integration of HRM for organizational performance: Nepalese reality. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 110–128.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel*

Management, 42(2), 123–150.

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. South-Western Pub.

Gupta, K. P., Singh, S., & Bhaskar, P. (2016). Citizen adoption of e-government: A literature review and conceptual framework. *Electronic Government*, 12(2), 160–185. <https://doi.org/10.1504/EG.2016.076134>

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*.

Huang, W.-R., & Su, C.-H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42–52.

Iqbal, N., Ahmad, M., Allen, M., & Raziq, M. M. (2018). Does e-HRM improve labour productivity? A study of commercial bank workplaces in Pakistan. *Employee Relations*, 40(2), 281–297.

Jahan, S. S. (2014). Human resources information system (HRIS): a theoretical perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2014.

Kampkötter, P., Mohrenweiser, J., Sliwka, D., Steffes, S., & Wolter, S. (2016). Measuring the use of human resources practices and employee attitudes: The linked personnel panel. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 94–115.

Ketkar, S., & Sett, P. K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009–1038.

Khan, M., Hussain, M., & Saber, H. M. (2016). Information sharing in a sustainable supply chain. *International Journal of Production Economics*, 181, 208–214.

Kovach, K. A., & Cathcart Jr, C. E. (1999). Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, 28(2), 275–282.

Kovach, K. A., Hughes, A. A., Fagan, P., & Maggitti, P. G. (2002). Administrative and strategic advantages of HRIS. *Employment Relations Today*, 29(2), 43–48.

Krambia-Kapardis, M., Clark, C., & Zopiatis, A. (2016). Satisfaction gap in public sector financial reporting. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(3), 232–253.

Kumar, A. N., & Parumasur, B. S. (2013). The impact of HRIS on organizational efficiency: random or integrated and holistic? *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 567–575.

- Kumar, N. A. (2013). Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 861–875.
- Kumar, N. A., & Parumasur, S. B. (2013). The Impact of HRIS on Organizational Efficiency.: Random or Integrated and Holistic. *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 567–575.
- L'Écuyer, F., Raymond, L., Fabi, B., & Uwizeyemungu, S. (2019). Strategic alignment of IT and human resources management in manufacturing SMEs: Empirical test of a mediation model. *Employee Relations*, 41(5), 830–850.
- Lawler III, E. E., & Boudreau, J. W. (2009). What makes HR a strategic partner? *People and Strategy*, 32(1), 14.
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*.
- Park, S. (2017). Motivating raters through work design: Applying the job characteristics model to the performance appraisal context. *Cogent Psychology*, 4(1), 1287320.
- Pinho, J. C., Rodrigues, A. P., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation and organisational commitment in organisational performance. *Journal of Management Development*.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Ramon-Jeronimo, J. M., Florez-Lopez, R., & Araujo-Pinzon, P. (2019). Resource-based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: The mediating effect of management controls. *Sustainability*, 11(12), 3241.
- Sabri, T. B. H., Sweis, K. M., & others. (2015). The impact of the global financial crisis on the debt, liquidity, growth, and volume of companies in palestine stock exchange. *Journal of Social Economics Research*, 2(2), 31–37.
- Sadri, J., & Chatterjee, V. (2003). Building organisational character through HRIS. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(1), 84–98.
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sleimi, M. T., & Davut, S. (2015). Intrinsic and Extrinsic Motivation: Pivotal Role in Bank Tellers Satisfaction and Performance: Case Study of Palestinian Local Banks. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 127–136.
- Sleimi, M. T., & Emeagwali, O. L. (2017). Do employee attitudes mediate the relationship between strategic human resource management practices and

- organizational effectiveness? A SEM based investigation using SMART-PLS software. *Business and Economic Horizons (BEH)*, 13(1232-2017–2403), 42.
- Stavrou, E. T., Charalambous, C., & Spiliotis, S. (2007). Human resource management and performance: A neural network analysis. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 453–467.
- Torres, R., Sidorova, A., & Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822–839.
- Van Vuuren, L. J., & Eiselen, R. J. (2006). A role for HR in corporate ethics? South African practitioners' perspectives. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(3), 22–28.
- Wickramasinghe, V., & Samaratunga, M. (2016). HRM practices and post-promotion managerial performance: Subordinates perspective. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(2), 144–161.
- Wong, C. Y., & Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128(1), 51–67.
- Wong, K. K. K., & Kwong, K. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using Smart PLS*. *Marketing Buletin*.
- Wood, G. T., Singh, S., & Darwish, T. K. (2017). Can HRM Alleviate the Negative Effects of the Resource Curse on Firms?--Evidence from Brunei. *Personnel Review*.
- Yigitbasioglu, O. (2010). Information sharing with key suppliers: a transaction cost theory perspective, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 No. 7, pp. 550-578.
- Zaid, A. (2019). The impact of green human resource management and green supply chain management practices of sustainable performance. Doctoral Dissertation, Faculty of Technology Management and Business, University Tun Hussein Onn Malaysia.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرة السيد، السيدة المحترم/المحترمة

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تهدف إلى جمع البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على أداء دوائر الموارد البشرية في القطاع العام: الدور الوسيط لمشاركة المعلومات والتزام الموظفين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة فلسطين التقنية _ خضوري.

أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ومراعاة الدقة والموضوعية مما سيكون له أثر كبير في إثراء الدراسة ورفع قيمتها.

كما أرجو من حضرتكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة كاملة، وأؤكد لكم أن ما تدلون به من معلومات ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسأكون على استعداد بتزويدكم بكافة النتائج في حال رغبتكم في ذلك.

الباحثة:

أماني فواز جرار

0599289235

amanijarrar2019@gmail.com

الدكتور المشرف على الرسالة

محمد تحسين سليمي

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب لكل من الآتي:

1-الجنس: () ذكر () أنثى

2- العمر:

() أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 40 سنة

() من 40 إلى 50 () أكثر من 50 سنة

3-سنوات الخبرة:

() من 1 إلى أقل من 10 سنوات. () من 10 إلى أقل من 20 سنة.

() من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة. () 30 سنة أو أكثر.

4-المسمى الوظيفي: حيث أن مجتمع الدراسة كافة العاملين في مقر الوزارات الحكومية ، وزارات الضفة الغربية، والبالغ عددها (3) وهي (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات).

() موظف/ة إداري/ة () رئيس شعبة .

() رئيس/ة قسم () مدير /ة دائرة

() مدير عام

5-المؤهل العلمي:

() دبلوم أو أقل () بكالوريوس () بكالوريوس

() ماجستير () دكتوراه

الجزء الثاني: الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	التخطيط للموارد البشرية					
1	تعمل الوزارة من خلال نظم معلومات الموارد البشرية على تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية سواء من حيث الكمية أو النوع.					
2	تقوم الوزارة بالتحديد المسبق لكمية ونوع المهارات المطلوبة بشكل يساعد على تقليل تكاليف الاختيار والتعيين.					
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط إلى تبني استراتيجية تهدف للرفع من فعالية مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها.					
4	تستعين إدارة الموارد البشرية في الوزارة بأنظمة معلومات فعالة تدعم عملية التخطيط للموارد البشرية.					
5	تسعى إدارة الموارد البشرية لتقديم عروض مناسبة تتلاءم مع أهدافها من أجل استقطاب الكفاءات للعمل في الشواغر الوظيفية					
2	التوظيف للموارد البشرية					
6	تعتمد إدارة الموارد البشرية على نظم المعلومات لجذب واستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءات المتميزة لشغل الوظائف الحيوية والدقيقة					
7	تهتم نظم معلومات الموارد البشرية في عملية الاختيار والتعيين على التوضيح الدقيق للوصف والتوصيف الوظيفي لشغل الوظائف.					
8	تعتمد إدارة الموارد البشرية على الاستعانة بوسائل الإعلام المتعددة للإعلان عن حاجتها من الموظفين لشغل الوظائف.					
9	تحرص إدارة الموارد البشرية في الوزارة على إجراء اختبارات موحدة لاختيار الأفراد المتقدمين للوظيفة وتعيينهم.					
10	تتم عملية اختيار العناصر لشغل الوظائف بشكل يتلاءم مع الاحتياجات الواقعية للوزارة. أو حسب تخطيط الموارد البشرية					
3	التدريب للموارد البشرية					
11	تحرص الوزارة على اختيار برامج وأنواع التدريب حسب احتياجات سوق العمل.					
12	تضمن إدارة الموارد البشرية مبدأ تكافؤ الفرص من خلال أنظمة التدريب والتطوير التي تستخدمها.					
13	تهتم إدارة الموارد البشرية بالجانب التكويني للعاملين وتحرص باستمرار على تطوير مسارهم المهني.					
14	تساهم قاعدة البيانات والبرامج وشبكات الاتصال بسرعة ودقة الحصول على البيانات المتعلقة بالتدريب ومعالجتها.					
15	تحرص الوزارة على تخصيص ميزانية سنوية مستقلة لدعم برامج التدريب والتطوير للعاملين.					

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
4	تعويضات الموارد البشرية					
16	تتبنى الوزارة سياسة الزيادة بالأجور في حالة القيام بمجهودات إضافية أو عدد ساعات عمل إضافية للموظفين.					
17	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه العاملون مع حجم ونوعية المهام التي يؤديونها.					
18	يمتاز نظام الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين بالعدالة والشفافية					
19	تعتمد إدارة الموارد البشرية على منح فرص حقيقية للترقية الداخلية تساعد في تنمية المسار المهني للعاملين.					
20	تساعد أنظمة معلومات الموارد البشرية على إبراز نقاط القوة والضعف في أنشطة العاملين.					
5	التزام الموظفين					
21	يلتزم الموظفون بمتطلبات وتعليمات الوظيفة بالتفصيل.					
22	يشعر الموظفون عموماً بالرضا مع نوع العمل الذي يقومون به في هذه الوزارة.					
23	يكون الموظفون أكثر التزاماً بعملهم عندما يدعم مشرفيهم التنظيميين القيم.					
24	يرغب الموظفون بالبقاء في عملهم مهما توفرت لهم فرص بديلة.					
25	يتحلى الموظفون بقيم أخلاقية عالية والقدرة على التمييز بين الصواب والخطأ، ويتبعون النزاهة في التعاملات.					
6	مشاركة المعلومات					
26	تعتبر الوزارة المعلومات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لأداء المهام.					
27	يتوافر بالوزارة نظام اتصال فعال يساعد على تدفق المعلومات الضرورية والتي تساعد في أداء عمل الموظفين بكفاءة					
28	يتوافر في الوزارة شبكة معلومات داخلية تمكن الأفراد من الوصول الى قواعد البيانات بسهولة ويسر.					
29	تعتمد الوزارة في توزيع المعرفة ومشاركة المعلومات على النشرات والدوريات والمطويات.					
30	تنفذ الإدارة العامة برامجها وخططها من خلال ما تمتلكه من إدارة تكنولوجيا المعلومات المحوسبة.					

درجة الموافقة					الرقم	الفقرة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					7	الأداء الإداري
					31	تهتم الوزارة بتعزيز القيم الإيجابية لدى الموظفين التي من شأنها أن تعزز من مستوى الأداء الإداري.
					32	تحرص الوزارة على تطوير إجراءات وآليات العمل باستمرار لمواكبة المستجدات.
					33	تسعى الوزارة لتحويل المعارف التي يمتلكها العاملون إلى برامج تنفيذ كفاءة.
					34	تسعى الوزارة للعمل بسياسة الجودة في الأداء في جميع المستويات الإدارية في المديرية التابعة لها.
					35	تحرص الوزارة على تأهيل الموظفين باستمرار لتمكينهم من استلام مواقع إدارية أعلى.
					8	الأداء الإبداعي
					36	تحرص الوزارة على تخصيص ميزانية منفصلة لدعم البحث والتطوير.
					37	تشجع الوزارة على ابتكار براءات الاختراع والمحافظة عليها.
					38	تعمل الوزارة على تنمية وتدعيم الفكر الإبداعي لدى الموظفين من خلال خلق بيئة عمل مناسبة.
					39	تهتم الوزارة بإبراز وتعزيز الشعور بالنمو الشخصي عن طريق وضع كل موظف في الشاغل الوظيفي الذي يتلاءم وميوله وتخصصه.
					40	تحرص الوزارة على وضع نظام للمكافأة على السلوك الإبداعي وتشجيع الاتصال التنظيمي بين المبدعين.

الملحق رقم (2): فحص التحميل المتقاطع matrix Cross Loading

فحص التحميل المتقاطع matrix Cross Loading

	التزام الموظفين	تعويضات الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	مشاركة المعلومات	الأداء الإبداعي	الأداء الإداري
التزام الموظفين 1	0.730	0.712	0.412	0.310	0.540	0.435	0.521	0.514
التزام الموظفين 2	0.787	0.768	0.361	0.292	0.439	0.448	0.584	0.570
التزام الموظفين 3	0.857	0.863	0.540	0.465	0.568	0.566	0.715	0.657
التزام الموظفين 4	0.821	0.807	0.459	0.445	0.557	0.494	0.630	0.590
تعويضات الموارد البشرية 1	0.730	0.712	0.412	0.310	0.540	0.435	0.521	0.514
تعويضات الموارد البشرية 2	0.787	0.768	0.361	0.292	0.439	0.448	0.521	0.570
تعويضات الموارد البشرية 3	0.784	0.872	0.463	0.382	0.510	0.507	0.584	0.606
تعويضات الموارد البشرية 4	0.857	0.863	0.540	0.465	0.568	0.566	0.584	0.657
تعويضات الموارد البشرية 5	0.821	0.807	0.459	0.445	0.557	0.494	0.627	0.590
توظيف الموارد البشرية 1	0.448	0.453	0.758	0.672	0.580	0.544	0.627	0.577
توظيف الموارد البشرية 2	0.362	0.364	0.769	0.536	0.482	0.528	0.715	0.433
توظيف الموارد البشرية 3	0.401	0.393	0.773	0.586	0.548	0.547	0.715	0.541
توظيف الموارد البشرية 4	0.439	0.439	0.798	0.646	0.628	0.496	0.630	0.503
توظيف الموارد البشرية 5	0.515	0.516	0.799	0.609	0.617	0.561	0.630	0.565
تخطيط الموارد البشرية 1	0.330	0.332	0.615	0.821	0.490	0.471	0.529	0.492
تخطيط الموارد البشرية 2	0.394	0.389	0.683	0.876	0.508	0.510	0.529	0.525

تخطيط الموارد البشرية 3	0.354	0.347	0.656	0.866	0.556	0.483	0.410	0.589
تخطيط الموارد البشرية 4	0.436	0.430	0.696	0.875	0.622	0.534	0.410	0.562
تخطيط الموارد البشرية 5	0.520	0.521	0.703	0.841	0.611	0.473	0.441	0.562
تدريب الموارد البشرية 1	0.543	0.535	0.638	0.564	0.827	0.647	0.441	0.610
تدريب الموارد البشرية 2	0.625	0.620	0.651	0.559	0.870	0.605	0.483	0.613
تدريب الموارد البشرية 3	0.583	0.582	0.662	0.590	0.875	0.583	0.483	0.645
تدريب الموارد البشرية 4	0.430	0.418	0.534	0.475	0.765	0.486	0.576	0.468
تدريب الموارد البشرية 5	0.520	0.511	0.539	0.504	0.784	0.491	0.576	0.525
مشاركة المعلومات 1	0.435	0.432	0.441	0.444	0.573	0.716	0.366	0.542
مشاركة المعلومات 2	0.440	0.442	0.501	0.370	0.529	0.743	0.366	0.521
مشاركة المعلومات 3	0.500	0.503	0.564	0.458	0.521	0.855	0.428	0.569
مشاركة المعلومات 4	0.482	0.472	0.557	0.437	0.527	0.806	0.428	0.605
مشاركة المعلومات 5	0.539	0.545	0.622	0.550	0.553	0.812	0.482	0.674
الأداء الإبداعي 1	0.714	0.707	0.543	0.507	0.571	0.572	0.800	0.658
الأداء الإبداعي 2	0.651	0.660	0.522	0.489	0.498	0.550	0.814	0.657
الأداء الإبداعي 3	0.662	0.647	0.589	0.527	0.592	0.617	0.849	0.727
الأداء الإبداعي 4	0.668	0.655	0.543	0.465	0.579	0.613	0.862	0.743
الأداء الإبداعي 5	0.672	0.680	0.548	0.465	0.567	0.582	0.814	0.687
الأداء الإداري 1	0.611	0.612	0.603	0.561	0.577	0.672	0.537	0.821
الأداء الإداري 2	0.640	0.634	0.606	0.578	0.611	0.683	0.537	0.846
الأداء الإداري 3	0.623	0.623	0.566	0.531	0.603	0.642	0.592	0.904
الأداء الإداري 4	0.629	0.628	0.575	0.553	0.599	0.620	0.592	0.888
الأداء الإداري 5	0.639	0.639	0.548	0.523	0.605	0.578	0.602	0.835

الملحق رقم (3):Fornell and Larcker Criterion

Fornell and Larcker Criterion

	التزام الموظفين	نظم المعلومات البشرية	تعويضات الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	الأداء الإبداعي	مشاركة المعلومات	الأداء الإداري	أداء إدارة الموارد البشرية
التزام الموظفين	0.820									
نظم معلومات الموارد البشرية	0.546	0.816								
تعويضات الموارد البشرية	0.668	0.652	0.859							
توظيف الموارد البشرية	0.573	0.703	0.720	0.876						
تخطيط الموارد البشرية	0.415	0.790	0.643	0.650	0.807					
تدريب الموارد البشرية	0.787	0.711	0.632	0.852	0.785	0.819				
الأداء الإبداعي	0.413	0.610	0.492	0.572	0.574	0.620	0.665			
مشاركة المعلومات	0.476	0.680	0.606	0.592	0.565	0.673	0.616	0.753		
الأداء الإداري	0.524	0.645	0.641	0.691	0.729	0.679	0.590	0.685	0.853	
أداء إدارة الموارد البشرية	0.510	0.648	0.592	0.642	0.766	0.656	0.566	0.603	0.792	0.871

الملحق رقم (4): قيم HTMT

	التزام الموظفين	نظم المعلومات البشرية	تعويضات الموارد البشرية	توظيف الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تدريب الموارد البشرية	الأداء الإبداعي	مشاركة المعلومات	الأداء الإداري	أداء إدارة الموارد البشرية
التزام الموظفين										
نظم معلومات الموارد البشرية	0.597									
تعويضات الموارد البشرية	0.780	0.736								
توظيف الموارد البشرية	0.644	0.766	0.826							
تخطيط الموارد البشرية	0.461	0.873	0.620	0.739						
تدريب الموارد البشرية	0.878	0.861	0.771	0.861	0.864					
الأداء الإبداعي	0.531	0.748	0.650	0.721	0.728	0.762				
مشاركة المعلومات	0.558	0.773	0.742	0.696	0.668	0.770	0.823			
الأداء الإداري	0.588	0.822	0.742	0.768	0.823	0.846	0.738	0.795		
أداء إدارة الموارد البشرية	0.562	0.817	0.676	0.706	0.856	0.811	0.702	0.693	0.867	

الملحق رقم (5)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	الجامعة والقسم
1	د. محمد أبو حجيبة	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط/ قسم السياحة والفنادق
2	د. مالك بخيت عليان	أستاذ مساعد	معهد الإدارة العامة/ المملكة العربية السعودية
3	د. أحمد عدنان زيد	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري/ قسم الإدارة الصناعية
4	د. أسعد علي كرم	أستاذ مساعد	جامعة دهوك/ كردستان
5	د. محمد صالح	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية خضوري/ قسم المحاسبة

ملخص الدراسات السابقة

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
أولاً: الدراسات العربية						
1.	جبيرات، 2021	أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الفردي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء الفردي من خلال وضع نموذج تصوري متعدد الأبعاد وقابل للتطبيق.	المنهج الاستنتاجي	كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسبقيات نظم معلومات الموارد البشرية في الأداء الفردي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسبقيات نظم معلومات الموارد البشرية في الأداء الفردي من خلال القيمة الاستعمالية (HRIS).	حث أصحاب القرار في المؤسسات بالعمل على تعزيز القيمة الاستعمالية (HRIS) ومتابعة تطورها على المستوى الخارجي باعتبارها محوراً مهماً في تحقيق المنافع المرجوة.
2.	العشي، 2020	دور نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين (دراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)	التعرف على واقع نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحسين عمليات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم بغزة، ومحاولة تقديم اقتراحات إلى متخذي القرار في الوزارة بناء على نتائج الدراسة.	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت النتائج إلى رضا العاملين عن نظام معلومات الموارد البشرية الموجودة في الوزارة وأن العاملين يدركون هذا النظام. كما بينت وجود شيء من الضعف في عملية التغذية الراجعة لكل بديل، وضعف في عملية تقييم أداء العاملين عند تحديد احتياجاتهم التدريبية، كما يوجد ضعف في تحديث المعلومات الخاصة بالأجور والحوافز في الوقت المناسب. وأظهرت النتائج أيضاً أن الوزارة تهتم بعمليات إدارة المعرفة بشكل عام	ضرورة الاستفادة من العلاقة القوية بين نظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المعرفة في تحسين عمليات إدارة المعرفة.
3.	الفالح، 2020	أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات	بيان أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، الأداء، التدريب، نظم الأجور والحوافز والإجازات) وأثرها في إدارة التميز.	المنهج الوصفي التحليلي	أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نظم معلومات القوى العاملة وإدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات، وبينت أيضاً وجود علاقة طردية موجبة بين نظم التوظيف وإدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات. وكذلك وجود علاقة طردية بين نظم التدريب وإدارة التميز بالشركة. بالإضافة إلى وجود علاقة طردية موجبة بين نظم الأجور والحوافز والإجازات وإدارة التميز بالشركة.	الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء.

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
4.	أمين وآخرون، 2019	أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الفنادق.	التعرف على مدى تأثير أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) على التميز في الأداء التنظيمي في شركة انتركونتيننتل.	المنهج الوصفي التحليلي	كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر جوهري وفعال لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية على التميز في الأداء التنظيمي في شركة انتركونتيننتل من وجهة نظر العاملين في القطاع الفندقي.	عقد دورات تدريبية من أجل تنمية قدرات المديرين والعاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
5.	جمعة، 2019	تقييم مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.	الكشف عن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية.	المنهج الوصفي التحليلي	أشارت النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تستخدم بصورة إيجابية وتحدث تأثيراً كبيراً على أداء الموارد البشرية. كما أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (تحسين الكفاءة التشغيلية، وتمكين المديرين، وزيادة التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية) يعزز من أداء تدريب الموارد البشرية ويؤثر على أداء تخطيطها. وأشارت أيضاً أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها (تمكين المديرين، وزيادة التوجه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية) يؤثر على أداء تحفيز الموارد البشرية.	ضرورة الاهتمام بتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية خاصة ما يتعلق بالبعد الخاص بتحسين الكفاءة التشغيلية، وذلك لما لها من علاقة مباشرة بأداء وظائف الموارد البشرية.
6.	عيسى، 2018	نموذج مقترح لنظم معلومات الموارد البشرية لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في سورية.	دراسة تأثير نظم المعلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في جامعة تشرين.	المنهج الوصفي التحليلي	كشفت نتائج البحث انخفاض فعالية وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية العاملة في جامعة تشرين، بالإضافة إلى عدم توفر البيئة التنظيمية والبيئية التكنولوجية اللازمة لتبني نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة في الجامعة، وعدم توفر القوانين والتشريعات اللازمة والمطلوبة والتي تدعم التوجه نحو نظم معلومات موارد بشرية محوسبة، بالإضافة إلى عدم توفر الموارد البشرية التي تتمتع بالكفاءة والمهارة اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في نظم معلومات الموارد البشرية.	العمل على اتخاذ مجموعة من الإجراءات، وتبني العديد من السياسات التي تهدف لتطوير (HRIS)، ما ينعكس إيجاباً على أداء إدارة الموارد البشرية.

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
7.	رجم، 2017	تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية في فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في كل من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التطوير والتدريب، استراتيجية التعويضات واستراتيجية تقييم أداء العاملين.	منهج دراسة الحالة	المؤسسات العمومية لم تصل بعد للاستغلال الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية فلم يتعدى أثره الأثر الوظيفي فقط، كما تم تسجيل غياب استراتيجيات واضحة للموارد البشرية مما انعكس على أداء إدارة الموارد البشرية التي ركزت على التسيير قصير الأجل (سنة واحدة)، على نقيض المؤسسات الأجنبية التي اعتمدت أنظمة معلومات متطورة ومستغلة بشكل جيد، ولدى المؤسسات استراتيجيات تدريب فعالة جدا من حيث الهدف وتعتبر من أحسن المؤسسات من حيث نظام الأجور والمكافآت التي تسعى من خلاله للتحفيز والمحافظة على الكفاءات. كما أكدت النتائج أن نظام المعلومات يعتبر الأداة الرئيسية التي تساهم في فعالية كل من صياغة وتنفيذ ورقابة استراتيجيات دائرة الموارد البشرية.	يقع على عاتق المؤسسات تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من مستخدمين إلى رأس مال بشري والذي يعتبر هو المصدر الأساسي للميزة التنافسية إضافة إلى أنه هو المساهم الأول في نجاح المؤسسة.
8.	كرو، 2016	دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات.	البحث في الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود	المنهج الوصفي التحليلي	كشفت نتائج الدراسة أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يليها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء. كما أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، أي أن الأداء يتناسب طردياً مع الحوافز، وأشارت النتائج أيضاً أن الأداء هو شرط مهم لنجاح إدارة الموارد البشرية حيث أن التخطيط الجيد للموارد البشرية لا يشكل عامل نجاح إلا إذا اقترن بتقييم الأداء.	القيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البرامج التدريبية المناسبة، وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح لإتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها.

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
9.	دادان ورجم، 2015	تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في المديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك - حاسي مسعود.	توضيح مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال تطبيقاته في كل من التوظيف، تخطيط الموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، التدريب وإدارة الأداء، المسار المهني	منهج دراسة الحالة	إن ل(HRIS) أثر مباشر على كفاءة وفعالية نظام إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف، والتدريب وإدارة الأجور، حيث ساهم في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري، إضافة إلى فعالية تخطيط التدريب والموارد البشرية وتسيير المسار المهني. كما أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته المتطورة له تأثير إيجابي على أداء إدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين	توفير برامج تدريبية حول تكنولوجيا المعلومات بصفة عامة من أجل امتلاك مورد بشري كفؤ يساهم في الاستغلال الأمثل لنظام المعلومات وينعكس على أداء العاملين.
10.	المرشدي، 2015	أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية.	معرفة أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية.	المنهج الوصفي التحليلي	توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفعة، وأن تطبيق نظم تحفيز الموارد البشرية احتلت الرتبة الأولى، يليها تطبيق نظم استقطاب الموارد البشرية وتعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم في أدائهم، في حين جاء تطبيق نظم تدريب الموارد البشرية بالرتبة الأخيرة. بالإضافة إلى أن مستوى أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مرتفع.	الاهتمام بأن تتضمن نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي كل ما تحتاجه الموارد البشرية فيما يتعلق بتدريب العاملين وتأهيلهم.
11.	جواد، 2015	أثر نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية إدارة الموارد البشرية دراسة باستخدام التحليل المساري.	التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على فاعلية دائرة الموارد البشرية (الفنية والاستراتيجية) والعوامل المؤثرة على تشغيل هذه النظم في شركات التأمين الأردنية.	المنهج الوصفي التحليلي	كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر لخصائص نظم المعلومات المحوسبة وللعوامل السلوكية والعوامل الهيكلية على مدى استخدام (HRIS)، خاصة بمتغير الأجهزة والبرمجيات. وقد بينت الدراسة أيضاً وجود أثر لمستوى استخدام نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة وفاعلية إدارة الموارد البشرية (الاستراتيجية والفنية).	أوصى الباحث بضرورة توظيف نظم المعلومات المحوسبة الخاصة بالموارد البشرية في المنظمات بناء على تحليل طبيعة الدائرة المعنية واعتماداً على استراتيجياتها المطبقة.

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
ثانياً: الدراسات الأجنبية						
.12	Mjomba & Oyagi, 2021	تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في تنزانيا؛ دراسة حالة شركة موانئ زنجبار.	تقييم تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في شركة موانئ زنجبار.	منهج دراسة الحالة	أن نظام معلومات الموارد البشرية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال المساعدة في دعم عملية صنع القرار الاستراتيجي، وتقييم البرامج والسياسات أو الأمور التشغيلية اليومية؛ وتوفير المعلومات المتعلقة باستراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بهم مما يسهل المعلومات الجيدة للإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة؛ وتعزيز القدرة التنافسية من خلال تطوير وزيادة عمليات الموارد البشرية؛ وتسريع نشر المعلومات وتسهيل التغييرات وتقليل عبء العمل الإداري عن طريق تقليل المهام المملة والمتكررة والروتينية، ووجدوا أن إحدى المزايا الرئيسية التي يقدمها (HRIS) هو مساهمته في كفاءة وظائف التحكم حيث يجلب فوائد استراتيجية لمشاركة المعلومات، وإنشاء ذاكرة تنظيمية وزيادة سرعة اتخاذ القرار وإرساء ثقافة القواسم المشتركة.	أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، يمكن قسم الموارد البشرية من إدارة بيانات الموظفين بشكل طبيعي، كلما لزم الأمر، مع استكمالها بالكمبيوتر والتكنولوجيا المستندة إلى الويب، مما يسمح لهم بإعادة تخصيص طاقاتهم نحو أنشطة الموارد البشرية الأكثر أهمية مثل تنفيذ السياسات لتحقيق أهداف المنظمة.
.13	.Nor et al., 2020	ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التزام الموظف في إدارة النقل البري في ولاية بيراك في ماليزيا.	دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التزام الموظف في إدارة النقل البري في ولاية بيراك في ماليزيا	المنهج الوصفي التحليلي	هناك علاقات إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتزام الموظفين، مما يعني أنه عندما تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية جيدة للموظفين، فإنها ستزيد من التزام الموظفين تجاه المنظمة. كما أظهرت أن أبعاد ممارسة إدارة الموارد البشرية وهي المكافأة والاعتراف وبيئة العمل وكذلك التدريب والتطوير قد أثرت على التزام الموظفين في بيئة العمل، حيث كان بعد التدريب والتطوير هو الأكثر تأثيراً على التزام الموظفين، يليه التقدير والأجر وأخيراً بيئة مكان العمل.	أوصى الباحثون بضرورة اهتمام أصحاب العمل بممارسات إدارة الموارد البشرية نظراً لعلاقتها بالتزام العاملين.

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
.14	Shahreki et al., 2020	تأثير نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) على دوران الموظفين ورضاهم.	آثار تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) على دوران الموظفين ورضاهم.	المنهج التجريبي	أن تطبيق (HRIS) ينظر إليه بشكل إيجابي من قبل موظفي الموارد البشرية، باعتباره مفيداً وسهل الاستخدام، وأنه هو الشرط الأساسي للرضا الوظيفي داخل مكان العمل، وفي المواقف التي يكون فيها تغيير نظام معلومات الموارد البشرية إلزامياً.	ضرورة أن تبحث الدراسات المستقبلية في كيفية تأثير الموقف العام تجاه تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية على النتائج المتعلقة بالعمل على مدى فترة من الزمن.
.15	.Perera et al., 2018	تأثير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية: دراسة في شركات الملابس الكبيرة المختارة في المقاطعة الغربية لسريلانكا.	فحص تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية في شركات الملابس الكبيرة المختارة في المقاطعة الغربية في سريلانكا.	المنهج الوصفي التحليلي	نظام معلومات الموارد البشرية الذي له تأثير إيجابي على فعالية إدارة الموارد البشرية، وكذلك دعم الإدارة العليا الذي يؤثر أيضاً بشكل إيجابي، بالإضافة إلى البرامج التدريبية، ودعم قسم تكنولوجيا المعلومات، وقسم الموارد البشرية الذي يدعم أيضاً بشكل إيجابي فعالية إدارة الموارد البشرية.	تطبيق المزيد من وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على فعالية إدارة الموارد البشرية.
.16	Juma, 2018	تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على التزام الموظف في صناعات الألمنيوم والصلب في نيروبي.	تحديد تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في صناعات الألمنيوم والصلب.	المنهج الوصفي	لم يكن هناك تأثير كبير لنظام معلومات الموارد البشرية على التزام الموظفين في صناعات تصنيع الألمنيوم والصلب، حيث لم تتبن الصناعات استخدام (HRIS) إلى حد كبير، مما يجعل من الصعب تحليل تأثير النظام على التزام الموظف. وكشفت الدراسة أن العاملين في هذه الشركات كان لديهم التزام محايد تجاه شركاتهم، أي أنه ليس ضعيفاً ولا قوياً. بالإضافة إلى الاستخدام القليل لقاعدة بيانات الموارد البشرية ونظام معلومات الموارد البشرية في العمل، وتحليل الطلب والعرض للموارد البشرية وإدارة تخطيط التعاقب.	توصي الدراسة بأن تتبنى الإدارة العليا في صناعات الألمنيوم والصلب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في شركاتهم لزيادة الكفاءة، وتعزيز تخطيط الموارد البشرية وتطويرها وأيضاً تحسين أداء العاملين والتزامهم.
.17	Redjem, 2018	أثر نظام معلومات الموارد البشرية على فاعلية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: دراسة حالة شركة البترول البريطانية.	تحديد العلاقة الموجودة بين نظام معلومات الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة في مؤسسة بريتش بيتروليوم.	****	إن نظام معلومات الموارد البشرية يعزز تحديد الوظيفة الشاغرة بدقة ويحل كل منصب وظيفي بعنوانه في المؤسسة، كما يوفر نظرة ثاقبة لاحتياجات التدريب التنظيمي، ويختار الأشخاص المناسبين لتدريبهم، وقيم فعالية برامج التدريب. وأشارت أيضاً إلا أن هذا النظام بالمقابل غير مستغل بالنسبة المطلوبة خاصة بما يتعلق بتقييم الأداء و تسيير المسار المهني.	تطبيق نظام المعلومات من خلال توفير قاعدة بيانات عن كل الموظفين في المؤسسة إضافة إلى تخصصاتهم ومهاراتهم، أي بما يسمى (مخزون المهارات).

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
18.	Parumasur & Kumar, 2013	تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية: عشوائي أم متكامل وشامل؟	تقييم مدى تعزيز نظام معلومات الموارد البشرية الكفاءة التنظيمية بطريقة مترابطة وشاملة (على النحو الذي يحدده تأثيره على مجالات الموارد البشرية وإدارة الوقت وإدارة التكاليف والرضا الإداري عن النظام).	المنهج الوصفي التحليلي	أن نظام معلومات الموارد البشرية يعزز بشكل كبير الكفاءة التنظيمية الشاملة وأبعادها الفرعية (وظائف الموارد البشرية، وإدارة الوقت، وإدارة التكاليف، والرضا الإداري عن النظام) بطريقة مترابطة وشاملة، وإن كان بدرجات متفاوتة. كما بينت النتائج أن نظام معلومات الموارد البشرية الفعال والمنفذ جيدًا يمكن أن يوفر التوجيه الاستراتيجي ودعم استراتيجية الأعمال ولديه القدرة على التنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة، حيث أكدت التأثيرات المتعددة لنظام معلومات الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية على الحاجة إلى ضمان تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية الفعال.	إن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية المناسب لديه القدرة على تحقيق الفعالية التشغيلية وتعزيز تحقيق الموارد البشرية واستراتيجية الشركة، وبالتالي ضمان الفعالية التنظيمية.
19.	Ankrah & Sokro, 2012	نظام معلومات الموارد البشرية كأداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية.	تحديد كيفية مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ودراسة الأهمية الاستراتيجية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مكان العمل	تصميم البحث القاطع	أن اعتماد النظم الخاصة بمعلومات الموارد البشرية لها تأثير قوي وإيجابي على توفير التكلفة والوقت والمساهمة في اتخاذ القرار، بشكل أساسي وكذلك ضمان مساهمات أفضل في صنع القرار الاستراتيجي. وتمكين المتخصصين في الموارد البشرية والمشرفين من إدارة كيانات المعلومات المعقدة وتخطيط الموارد البشرية بكفاءة أيضًا.	أن تقوم المؤسسات التي تنوي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية بتتقيف موظفيها بشكل شامل - ليس فقط موظفي الموارد البشرية - بحيث يمكن للوعي الداخلي أن يسهل قبول النظام.

ثالثاً: الدراسات العربية باللغة الإنجليزية

الرقم	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهجية	أهم النتائج	الاستفادة من الدراسة
.20	Moussa & El Arbi, 2020	تأثير نظم معلومات الموارد البشرية على قدرة الابتكار الفردي في الشركات: الدور الوسيط للالتزام العاطفي.	دراسة تأثير استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في قسم الموارد البشرية على قدرة الابتكار الفردية.	المنهج الوصفي	أن الالتزام العاطفي للموظفين يخفف العلاقة بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والقدرة على الابتكار الفردي ويشجع الالتزام العاطفي للموظفين الفرد على الازدهار، وإيجاد أفكار إبداعية جديدة والاستفادة من معارفهم الفردية لصالح المنظم. وأشارت إلى أنه في الواقع، ينخرط المزيد من الموظفين بشكل فعال في مؤسستهم، حيث أن التزام الموظفين يسمح بتوسيع وزيادة إبداعهم ورضاهم. كما أن تأثير نظام معلومات الموارد البشرية إيجابي وجدير بالملاحظة على السلوك الفطري الفردي لموظفي الموارد البشرية.	ضرورة إجراء دراسات مستقبلية قادرة على تحديد العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) وإنتاجية الموظف الفردي بشكل شامل أو العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وجودة خدمة الموارد البشرية.
.21	Alshibli & Alzu'bi, 2019	ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في الأداء التنظيمي.	قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات ودورها في الأداء التنظيمي، إنتاجية الخدمات وجودة الخدمة.	المنهج الوصفي	بينت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمكين العاملين، التدريب والتطوير، والمكافآت والتعويضات لها أثراً إيجابياً وبالغاً على الأداء التنظيمي وإنتاجية الخدمات وجودة الخدمة.	الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات وتبني أفضل الممارسات لها.
.22	Al-Hawary, 2017	الالتزام التنظيمي لموظفي شؤون أمن الموانئ بدولة الكويت: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية.	استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لشؤون أمن الموانئ	المسح القائم على الاستبيان.	ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بشكل جماعي في تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والمكافآت والحوافز وتقييم الأداء تؤدي إلى تحسين التزام موظفي شؤون أمن الموانئ بدولة الكويت. وكذلك ممارسة تخطيط الموارد البشرية هي أكبر تأثير على التزام الموظفين، بمعنى اهتمام المنظمة بتنفيذ ممارسات تخطيط الموارد البشرية لتحسين التزام موظفيها، سيساهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي، حيث أن تركيز المنظمة على ممارسة التوظيف والاختيار وفقاً للقواعد والمعايير وفي طريقة توظيف أفضل المواهب في المنظمة يرتبط بالالتزام الموظفين بوظيفتهم.	مراقبة التفاعل الإيجابي للموظفين أثناء أداء المهام الوظيفية بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار وصنع السياسة العامة للمؤسسة.

Abstract

The study aimed to identify the direct impact of human resources information systems in terms of its dimensions "planning, recruitment, training, compensation for human resources" on the performance of human resources management in terms of its dimensions "administrative performance and creative performance" in the public sector in addition to the mediating roles of information sharing and employee commitment on this relationship. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and to collect data, a questionnaire consisting of (40) items was developed, distributed among the study variables. The study tool was distributed using the comprehensive inventory method to the employees working in the ministries under study (the Ministry of Higher Education and Scientific Research, the Ministry of Transport, and the Ministry of Technology and Communications), who numbered (483) male and female employees. To ensure the recovery of the largest number of responses, (320) questionnaires were distributed to a sample of employees present in the ministries within three days, during which (231) questionnaires were retrieved; Of which (217) are valid forms for analysis, the researcher used the statistical analysis program (SPSS) to explore and clarify the descriptive results of the respondents, and then the advanced statistical analysis program Smart-PLS was used to test the study model and describe the relationships between the variables, and to examine and test the study's hypotheses and answer its questions. The study revealed many results, most notably that the use of human resources information systems has a direct and positive impact on the performance of human resources management by (33%), and the results of the analysis also demonstrated the existence of an indirect impact of these systems on the performance of human resources management through the two intermediate variables at a rate of (49.3%), while the overall impact (direct and indirect) on the performance of

human resources management was (82.3%), which is a high and statistically significant percentage, and this confirms the importance of using human resources information systems, in addition to sharing information and employee commitment, to achieve the best and highest performance of human resources management. The study recommended many recommendations, most notably the need to pay attention to the application of more information systems for human resources, such as performance evaluation, motivation, and participation in decision-making in public sector institutions, and discovering the impact of these new systems on the performance of human resources management, as well as conducting future research on resource information systems. Humanity deals with information sharing and job commitment as mediating variables separately.

Keywords: human resource information systems, performance of human resource management, information sharing, employee commitment.



**Human Resources Information Systems and their
Impact on the Performance in the Public Sector: the
Mediating Roles of Information Sharing and Employee
Commitment**

By

Amani Fawaz Kassab Jarrar

Supervisor

Mohammed Sleimi

**This Study Was Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master's Degree of "Public Administration"**

Faculty of Graduate Studies

Palestine Technical University-Khadourie (PTUK)

February 2022