



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة

إعداد:

فاطمة محمود رزق زعرب

إشراف:

د. يوسف عبد عطية بحر

دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2008

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قُلْ أَعْمَلُوا فَيَسِّرْ لِي اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ"

(التوبة، آية 105)

الإهداء

إلى والدتي دعواتك لي بالليل والنهار وبالسّر والعلن كانت هي الدافع الحقيقي وقوتي
التي استلهم منها عطائي.....

إلى والدي الذي علمني (ألف باء) كنت وما زلت معلمي الأول بنصحك وبارشادك
وصلت لما وصلت فالفضل لله ثم لك فكنت تشجعني وترشدني وتوجهني وما وفرت
جهد في دعمي وإسداء النصائح.....

إلى إخواني وأخواتي معنى الحب والوفاء منكم جميعا هذا العطاء.....

إلى كل من أحب.....

إلى كل من يتمنى لي الخير والسداد.....

اهدي جهدي المتواضع.....

الباحثة:

فاطمة محمود زعرب

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى واشكره على نعمه الجسام وفضائله العظام
وتوفيقه سبحانه لإتمام هذه الدراسة.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لمعلمي الأول
الأستاذ الدكتور/يوسف عبد عطية بحر المشرف العلمي على هذه الرسالة
الذي تعلمت منه الكثير علماً وخلقاً رفيعاً وأدباً جماً والذي لم يدخر جهداً
في سبيل مساعدتي علمياً فقد منحني من وقته الكثير رغم مشاغله وكان
لتوجيهاته العلمية الأثر الكبير في إعداد هذه الدراسة في صيغتها
النهائية.

وأتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الدكتور/محمد المدهون والدكتور/سامي
أبو الروس لتفضلهما في المشاركة بمناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأخ والأستاذ/أيمن السر "مدير عام
ديوان وزارة الداخلية وأستاذ في الجامعة الإسلامية" الذي قدم لي
المساعدة والنصح والإرشاد.

وأتقدم بالشكر والتقدير للأخ/نبيل اللوح "قائم بأعمال مدير عام السياسات
والتخطيط في ديوان الموظفين العام" الذي قدم لي يد العون والمساعدة.

فهرس المحتويات

الفصل الأول: منهجية الدراسة	
3	(1.1) المقدمة
4	(2.1) مشكلة الدراسة
5	(3.1) فرضيات الدراسة
6	(4.1) متغيرات الدراسة
6	(5.1) أهداف الدراسة
6	(6.1) أهمية الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
9	المبحث الأول: ماهية الأتمتة
10	(1.1.2) المقدمة
11	(2.1.2) لمحة تاريخية عن الأتمتة
15	(3.1.2) أسباب الاهتمام بالأتمتة
17	(4.1.2) أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة
18	(5.1.2) وسائل الأتمتة
27	(6.1.2) مستلزمات الأتمتة من الأجهزة
29	(7.1.2) مزايا وعيوب الأتمتة
29	(8.1.2) معوقات تطوير الأتمتة
31	(9.1.2) الملخص
32	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
33	(1.2.2) مقدمة
34	(2.2.2) أهمية إدارة الموارد البشرية
36	(3.2.2) عملية تخطيط الموارد البشرية
39	(4.2.2) عملية استقطاب الموارد البشرية

42	(5.2.2) عملية اختيار الموارد البشرية
45	(6.2.2) عملية التدريب الموارد البشرية
57	(7.2.2) عملية تقييم الموارد البشرية
60	(8.2.2) الملخص
61	المبحث الثالث: الأتمتة وإدارة الموارد البشرية
62	(1.3.2) المقدمة
63	(2.3.2) الأتمتة وإدارة الموارد البشرية
64	(3.3.2) تأثير أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية
73	(4.3.2) نظم معلومات الموارد البشرية
81	(5.3.2) إشكالات أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية
85	(6.3.2) متطلبات تفعيل الأتمتة في المؤسسات الحكومية
86	(7.3.2) الملخص
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
88	(1.3) المقدمة
88	(2.3) الدراسات الفلسطينية
89	(3.2) الدراسات العربية
99	(4.3) الدراسات الأجنبية
102	(5.3) التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة
105	المبحث الأول: الطريقة والإجراءات
106	(1.1.4) المقدمة
106	(2.1.4) منهجية الدراسة
107	((3.1.4) مجتمع وعينة الدراسة
113	(4.1.4) أداة الدراسة
114	(5.1.4) صدق وثبات الاستبانة
122	(6.1.4) صعوبات تطبيق الدراسة الميدانية
123	(7.1.4) المعالجات الإحصائية
124	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

125	(1.2.4) اختبار التوزيع الطبيعي
125	(2.2.4) تحليل البيانات
148	(3.2.4) اختبار الفرضيات
166	المبحث الثالث: النتائج والتوصيات
167	(1.3.4) النتائج
170	(2.3.4) التوصيات
172	(3.3.4) الدراسات المقترحة
173	المبحث الرابع: المراجع والملاحق
174	(1.4.4) المراجع العربية
177	(2.4.4) الرسائل العلمية
178	(3.4.4) المجالات العلمية
179	(4.4.4) المراجع الأجنبية
180	(5.4.4) الملحق رقم (1) الاستبانة
185	(6.4.4) الملحق رقم (2) أسماء المحكمين

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
1.4	توزيع مجتمع الدراسة	107
2.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	108
3.4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	109
4.4	(توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	110
5.4	سنوات الخبرة	110
6.4	المؤهل العلمي	111
7.4	عدد الدورات التدريبية	112
8.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : عناصر الأتمتة	115
9.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التخطيط للموارد البشرية	116
10.4	لصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : استقطاب واختيار الموارد البشرية	116
11.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبية	117
12.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس : التقييم للموارد البشرية	118
13.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شؤون الموظفين	119
14.4	الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع : تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شؤون الموظفين	120
15.4	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	120
16.4	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	121
17.4	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	122
18.4	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	125
19.4	تحليل فقرات المحور الأول(عناصر الأتمتة)	128
20.4	تحليل فقرات المحور الثاني(التخطيط للموارد البشرية)	131
21.4	تحليل فقرات المحور الثالث(استقطاب واختيار الموارد البشرية)	134

138	تحليل فقرات المحور الرابع(تحديد الاحتياجات التدريبية)	22.4
141	تحليل فقرات المحور الخامس(التقييم للموارد البشرية)	23.4
144	تحليل فقرات المحور السادس(متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين)	24.4
147	تحليل فقرات المحور السابع(تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين)	25.4
148	معامل الارتباط بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية	26.4
149	معامل الارتباط بين الأتمتة بين الأتمتة واستقطاب واختيار للموارد البشرية في الوزارات الحكومية	27.4
150	معامل الارتباط بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية	28.4
151	معامل الارتباط بين الأتمتة و عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية	29.4
152	معامل الارتباط بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية	30.4
152	معامل الارتباط بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية	31.4
154	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر	32.4
156	جدول رقم (33) نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية يعزى للحالة الاجتماعية	33.4
156	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي	34.4
159	اختبار شفاه للمقارنات المتعددة لاراء افراد العينة في (التخطيط للموارد البشرية) يعزى للمؤهل العلمي	35.4

160	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للخبرة	36.4
162	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى لعدد الدورات	37.4
162	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة لآراء أفراد العينة في (عناصر الأتمتة ، متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية) يعزى للمسمى الوظيفي	38.4
164	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمستوى الوظيفي	39.4
165	اختبار شففيه للمقارنات المتعددة لآراء أفراد العينة في (عناصر الأتمتة ، متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية) يعزى للمسمى الوظيفي	40.4

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
1	طريقة هيرو لفتح باب المعبد	11
2	خطوات عملية التدريب	50
3	مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	78

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة البالغ عددها (22) وزارة من واقع (24) وزارة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق عينة الحصر الشامل لكل من (المدراء، نوابهم ورؤساء الأقسام) البالغ عددهم (110) الذين يمارسون مهام وأنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.

وقد خلصت الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها:

- ❖ أن درجة تطبيق أو استخدام عناصر الأتمتة مقبولة بشكل عام في الوزارات الحكومية.
- ❖ أن الأتمتة تسهم في تخطيط واستقطاب واختيار وتقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بشكل جيد.
- ❖ أن عناصر تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين والمقترحة في هذه الدراسة ستؤدي إلى زيادة فعالية أتمتة إدارات شئون الموظفين . كما أن هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ما يلي:

- ❖ أن يتم الاعتماد على الأتمتة في عملية التخطيط ، استقطاب واختيار وتقييم الموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
- ❖ أن يتم الاعتماد على الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية وإعادة الهندسة وإجراءات نظم عمل إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية لكي تستوعب التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.
- ❖ الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من استخدام الأتمتة من خلال الاهتمام بالتدريب التقني ووضع الخطط المناسبة لتطبيقها.

Abstract

This study aimed at identifying automation and its role in improving the performance of personnel affairs administrations in the governmental ministries in Gaza strip.

The researcher attempted the descriptive analytical approach through all-inclusive survey of managers and their vices and head of departments who perform the different missions and tasks of the personnel affairs in the governmental ministries.

Study results indicated the following:

1. The degree of implementing or using automation factors is generally acceptable in the governmental ministries.
2. Automation helps effectively in planning, selecting, evaluating and identifying the training needs for the human resources in the governmental ministries.
3. The factors of automation implementation in personnel affairs administrations, which is suggested in this study, will increase automation effectiveness of personnel affairs administrations. In addition to the challenges and impediments that may face implementing automation in personnel affairs administrations.

The study suggested the following recommendations

1. Automation should be relied on during the planning process, as well as in selecting and evaluating the human resources in the governmental ministries.
2. Automation should be relied on when identifying the training needs for the human resources in the governmental ministries. Moreover reforming the work system of personnel affairs administration in the governmental ministries in order to cope with the new achievements in the field of information and communication.

3. Overcoming the impediments that may face the spreading use of automation through the technical training and viewing proper plans for that.

الفصل الأول

منهجية الدراسة

(1.1) مقدمة

(2.1) مشكلة الدراسة

(3.1) فرضيات الدراسة

(4.1) متغيرات الدراسة

(5.1) أهداف الدراسة

(6.1) أهمية الدراسة

(1.1) مقدمة

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصر أساسياً ومهماً في المنظمات الصغيرة والكبيرة لغرض مواجهة كافة الظروف وكذلك انجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وبشكل سريع وكذلك مواجهة ظروف المنافسة (السالمي، 2008، ص3) وزادت أهمية تكنولوجيا المعلومات في العصر الحالي عصر ثورة المعرفة والمعلوماتية والاتصالات وأدت هذه النقلة النوعية الحادة الناجمة عن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات إلى اختراق هذا التقدم التكنولوجي والمعلوماتية موضع القلب في منظومة المجتمع، وقد انعكست هذه النقلة على الأفراد والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية فالانفجار المعرفي والتكنولوجي وثورة الاتصالات والتواصل مع الشعوب تزداد يوماً بعد يوم، وكل ذلك فرض وجود ضرورة الإعداد له وهذه الضرورة اليوم لا تتمثل فقط في الزيادة الإنتاجية للتكنولوجيا أو المعرفة وأيضاً في إعداد الكوادر البشرية المهمة للتعامل مع تحديات ومتغيرات العصر (عامر، 2007، ص10).

ويشهد العالم حالياً تطوراً هائلاً وسريعاً في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والذي انعكس بدوره على طبيعة حياة الأفراد والمنظمات والدول وفرض شروطاً وآليات عمل مختلفة وأدى إلى استخدام موارد حديثة ومتنوعة ومن ذلك مورد المعلومات والمعرفة فلم تعد شروط تحقيق الميزة التنافسية وعناصرها في العقود الماضية مقبولة في الألفية الثالثة ويظل تميز القرن الحادي والعشرين من خلال "قدرات الإنسان وصنعه" ويمثل موردها الأساسي المعلومات والمعرفة ومعياريها الإنفاق على التطوير والبحث العلمي والتعليم والتدريب والاهتمام بالموارد البشرية (الحسنية، 2002، ص11) التي تعتبر يدها شعلة ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في التاريخ، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات وهي الثورة التكنولوجية والاتصالات والاتجاه إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة (المير، 2007، ص2).

وتقوم أنشطة المنظمات المعاصرة على المعرفة والمعلوماتية باعتبارها شريان حياة المنظمات ورافداً رئيساً لمتخذي القرارات مما يساعد على التشخيص والتحليل والتقويم والمتابعة ومما بلور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة ومنها الحكومة الالكترونية التي أصبحت تقدم خدماتها للمستفيدين عبر الشبكات. كما يتوقف نجاح أنشطة المنظمة إلى حد كبير على أدوات وأجهزة متطورة لتفعيل دورها من خلال إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية مما يعكس مدى أهمية توظيف التقنية الحديثة بأساليبها المختلفة كالأتمتة في إدارة عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تتطلب لإدارتها وتوظيفها التوظيف الفعال توافر إدارة وكوادر بشرية تستطيع هذه التقنيات وتوظيفها بما يحقق الأهداف. (العتيبي، 2008، ص2-3).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.

(2.1) مشكلة الدراسة

تطلب تزايد الاهتمام بالموارد البشرية مطلع القرن الحادي والعشرين بوصفها محوراً رئيساً في التنمية الشاملة إدارة فاعلة وقادرة على إدارتها بما يواكب التطورات ويحقق الأهداف ويلبي الطموحات. وبقدر ما للموارد البشرية وإدارتها من أهمية لكافة الأجهزة التنظيمية فأهميتها لها طابعها الخاص في المؤسسات الحكومية لارتباطها المباشر بالمجتمع بمختلف فئاته وشرائحه والذي دائماً ما يطمح إلى تقديم كافة الخدمات بكفاءة وفعالية. وقد تضافرت التحديات التي تواجه الموارد البشرية لأداء وظائفها وأنشطتها بكفاءة وفعالية مع ظهور مفاهيم وأساليب عمل حديثة ومتطورة وسريعة في ظل العولمة والتجارة العالمية والإدارة الالكترونية والتي بدورها فرضت شروطاً ومواصفات عالمية لجودة ومتطلبات تحقيقها مما يقتضي التكيف مع متغيرات البيئة الحديثة ومعطياتها (حسن، 1999، ص 379) ولهذا دعت الحاجة إلى الاهتمام بالتقنية ووسائلها وأدواتها بهدف تفعيل ورفع كفاءة أنشطة كافة الإدارات التنظيمية.

ورغم تعدد وظائف وعناصر إدارة الموارد البشرية واختلاف وجهات النظر في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ارتأت الباحثة حسب وجهة نظرها أن تختار عناصر الدراسة (عملية التخطيط، عملية الاستقطاب والاختيار، عملية التدريب وعملية تقييم الأداء) إلا أنها لا تهمل بأهمية باقي الوظائف والعناصر.

تبرز مشكلة الدراسة من أهمية الأتمتة كمتطلب ضروري لرفع كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية للموارد البشرية في المؤسسات الحكومية استجابة للتطورات العلمية والتقنية والمعلوماتية من خلال استيعاب واستثمار وتوظيف التقنية الحديثة في أنشطة إدارات الموارد البشرية بالوزارات الحكومية لدورها البارز في المجتمع ولخصوصيتها ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أتمتة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف تساهم الأتمتة في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
وينبثق عن التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية نردها كالتالي:

- ما واقع تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
- إلى أي مدى تساهم الأتمتة في عملية التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟

- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
- إلى أي مدى تسهم الأتمتة في عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية؟
- ما المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية؟
- ما المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية؟

(3.1) فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وأداء إدارات الموارد البشرية في الوزارات الحكومية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة واستقطاب واختيار للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين.

الفرضية الثانية: توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول الأتمتة تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، الخبرة، الدورات التدريبية المستوى الوظيفي).

(4.1) متغيرات الدراسة

المتغير التابع: أتمتة العمل المكتبي.

المتغيرات المستقلة: التخطيط، الاستقطاب والاختيار، الاحتياجات التدريبية وتقييم الأداء

(5.1) أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الكشف عن واقع تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- 2- توضيح دور الأتمتة في عملية التخطيط والاستقطاب والاختيار وتحديد الاحتياجات التدريبية وأخيرا عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
- 3- إبراز دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- 4- المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.
- 5- تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.

(6.1) أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة حسب اطلاع الباحثة الدراسة الأولى في إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث في الوزارات الحكومية تحديدا مما اكسب هذه الدراسة تميزا وتفردا في موضوعها ومجالها.

ويمكن تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي:

(1.6.1) الأهمية النظرية

تكمن أهمية الدراسة النظرية من خلال الاطلاع على الكتب والملفات التي تناولت موضوع الأتمتة وإدارة الموارد البشرية بحثا ودراسة بهدف ملء البحث الأكاديمي لمساعدة الباحثين والمهتمين في هذا المجال عن طريق إثراء المعرفة فيما يحويه الإطار النظري من مفاهيم ونظريات ومقترحات أيضا.

(2.6.1) الأهمية العلمية

تتجسد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الأتمتة في الحياة العملية وتأثيرها على الأفراد وسلوكياتهم وأدائهم في ظل ما يتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات

يؤمل أن تستفيد منها منظمات الأعمال المختلفة بقطاع غزة عامة والوزارة الحكومية خاصة بوصفها محور واهتمام هذه الدراسة وذلك من خلال تطبيق النتائج والتوصيات التي ستسفر عنها هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ماهية الأتمتة

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: الأتمتة وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الأتمتة

(1.1.2) المقدمة

(2.1.2) لمحة تاريخية عن الأتمتة

(3.1.2) أسباب الاهتمام بالأتمتة

(4.1.2) أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة

(5.1.2) وسائل الأتمتة

(6.1.2) مستلزمات الأتمتة من الأجهزة

(7.1.2) مزايا وعيوب الأتمتة

(8.1.2) معوقات تطوير الأتمتة

(9.1.2) الملخص

(1.1.2) المقدمة

الأتمتة أو المكننة هو مصطلح مستحدث يطلق على كل شيء يعمل ذاتياً بدون تدخل بشري فيمكن تسمية الصناعة الأتوماتيكية بالأتمتة الصناعية مثلاً. وهي تعني حتي في أتمتة الأعمال الإدارية، وأتمتة البث التلفزيوني. المكننة لغوياً مشتقة من كلمة "ماكينة/ ماكينة" اللاتينية وتعني بالعربية: الآلة. أما دلاليًا فمعناها: إدخال الآلة في العمل وتحويله من عمل يدوي إلى آلي. ويقابل مكننة بالعربية: تأليل.

الأتمتة هي استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن. الأتمتة هي فن جعل الإجراءات والآلات تسير وتعمل بشكل تلقائي ومؤخرًا باستخدام المعالجات الصغيرة (PLC)، لعبت البرمجيات دورًا كبيرًا في تطور هندسة الأتمتة تطورًا سريعًا ولا زالت الأتمتة حتى هذه اللحظة لا تتوانى باستخدام كل ما هو جديد التقنيات و المعلوماتية من أجل تحسين أدائها و تطوير إمكانياتها. وتتطلب نظم التحكم الحالية مستوى عال من الإمكانيات الهندسية، لمقابلة متطلبات التقنيات الحديثة والضغط الاقتصادية.

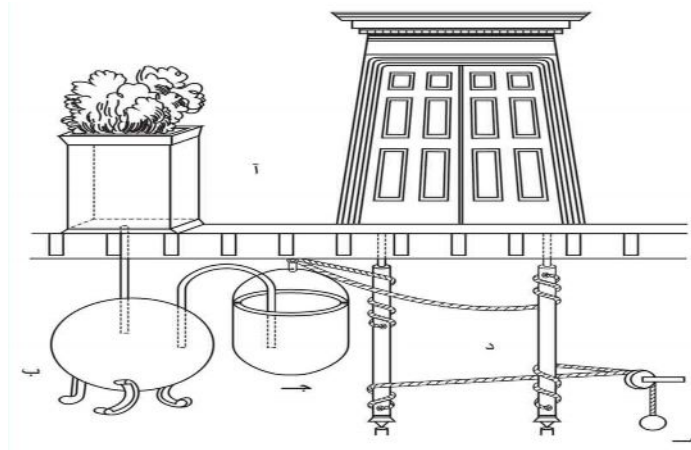
ويتناول هذا الفصل التعرف على ماهية الأتمتة و باستعراض لمحة تاريخية عنها وأسباب الاهتمام فيها ومن ثم تم تحديد أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة ووسائل ومستلزمات الأتمتة من الأجهزة. وفي الختام تم التطرق إلى مزايا وعيوب الأتمتة ومن ثم معوقات تطوير الأتمتة.

(2.1.2) لمحة تاريخية عن الأتمتة

يعد مفهوم الأتمتة هي نتاج التطور الفكري منذ القدم ولا يمكن القول بأنها بدأت في وقت محدد (العباس وشقرة، 1976، ص1) ويعد مفهوم الأتمتة من المفاهيم والمصطلحات التي انتشر استخدامها نهاية القرن العشرين بوصفه معبراً عن مرحلة جديدة من مراحل التقدم الفني والتقني (العتيبي، 2008، ص12) وذلك لأن ما أدى إلى وصول الأتمتة إلى واقعها المتطور الحالي هو تراكم الإسهامات في محاولة التقليل من جهد الإنسان المبذول لإنجاز الأعمال اليومية وابتكار الأدوات اللازمة لذلك أو تطوير ما كان متوافراً منها.

إن طريقة الروماني هيرو Hero لفتح باب المعبد عن بعد والموضحة في (الشكل 1) من أقدم المحاولات لإنجاز نظام مؤتمت وفق المعايير الحالية.

شكل رقم (1) يوضح طريقة هيرو لفتح باب المعبد



المصدر: العباس وشقرة "التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج"، جامعة دمشق، 1976، ص21

إن الدخول التحكمي لهذه الطريقة هو النار التي يضرمها الراهب في شعلة المذبح «أ» ليؤدي تمدد الهواء الساخن تحت النار إلى دفع الماء من المرجل «ب» إلى الدلو «ج». ويزداد ثقل

الدلو بتزايد كمية الماء فيه فيؤدي ذلك إلى هبوطه نحو الأسفل فاتحاً باب المعبد بوساطة الحبال «د» ورافعاً الثقل المعاكس «هـ» نحو الأعلى. أما إغلاق الباب فكان يتم بإطفاء النار الذي يؤدي إلى تبريد الهواء في المرجل ومن ثم رجوع الماء إليه من الدلو مقللاً ثقله ليصبح أخف وزناً من الكتلة المعاكسة فتتهبط الكتلة شادة الحبال بالاتجاه المعاكس للحالة الأولى ومغلقة باب المعبد. وبعد قرون كثيرة، استطاع الأمريكي أوليفر إيفانز Oliver Evans (1784) بناء مطحنة حبوب مؤتمتة إذ استخدم أدوات ميكانيكية لنقل الحبوب من العنبر إلى دلو المطحنة بوساطة سيور ميكانيكية لتطحن وتعبأ آلياً ولم يكن للإنسان من دور في هذه سوى المراقبة. ولقد كانت جميع المنظومات المؤتمتة تعتمد مبدأ التحكم ذي الدارة المفتوحة حتى ذلك التاريخ. ومع تطور المنظومات المطلوب أتمتتها وازدياد تعقدها بدت الحاجة إلى استخدام التغذية الخلفية (الراجعة) السالبة negative feedback لما لها من مزايا في تحسين استجابة المنظومات واستقرارها. ويمكن أن تعد منظومة التحكم في سرعة المحرك التي اخترعها جيمس واط James Watt (1788) أولى المنظومات المؤتمتة التي تستخدم نظريات التحكم ذي التغذية الخلفية. ولم يُعط برهان رياضي تحليلي يثبت صحة ما أنجزه واط واستقرار منظومته إلا في عام 1868 على يد ماكسويل Maxwell ثم بعد ذلك أيضاً، وبصيغة أدق، على يد المهندس الروسي فيشنغرادسكي Wischnegradsky عام 1876.

إن من أهم الإسهامات التي قدمت إلى التحكم الآلي ذي التغذية الخلفية والأتمتة هي تلك التي قدمها هازين Hazen عام 1934 إذ طور ما يسمى بالآلية المؤازرة Servomechanism.

(العباس وشقرة، 1976، ص11)

وأنجزت في السنوات التالية بحوث كثيرة وأعمال مهمة ولكن لم يعلن عنها في حينها بسبب الحرب العالمية الثانية. أما بعد هذه الحرب فقد تسارع انتشار الأتمتة وتطورها بسبب اختراع الحاسوب وتطور التقنيات الإلكترونية واستخدامها في هذا المجال. ويعتمد معظم المنظومات المؤتمتة اليوم اعتماداً كلياً على الحاسوب وتطبيقاته، التي تساعد على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل تكلفة (السالمي، 2008، ص10).

ويعود أصل أتمتة المكاتب إلى سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات (Word Processing) وأن أول برهان على أهمية ما طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم MT/ST* (الشريط الممغنط/جهاز الطابعة المختار). حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر إلى هذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم (السالمي، 2008، ص11).

كما أن فهم الأتمتة فهماً دقيقاً لا يمكن بمعزل عن عما حدث في التفكير العلمي خلال القرن العشرين فالأتمتة لا تعدو كونها في نهاية الأمر تطبيقاً تقنياً في ميدان الصناعة والإدارة بوصفها من معطيات العلم الحديث (العتيبي، 2008، ص12) كما أنها تحتوي على كل النظم الإلكترونية

* MT/ST:Magentic Tap/Seletric Typewrite.

الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات من وإلى الأشخاص داخل وخارج المؤسسة (السالمي، 2008، ص12).

وقد شاع استخدام المصطلح الانجليزي Automation رغم ما اكتتفه من غموض وإشكاليات لغوية في العربية بين الباحثين فنحى البعض إلى الخلط بين عدد من المفاهيم فجعلها بعضهم مترادفة كمن ذهب إلى أن الأتمتة قد يراد بها آلية أتمتية أو تشغيل أتماتي/آلي. ويتناسب المصطلح الانجليزي Automation مع المفاهيم التالية: أتمتة، ميكنة، مكننة، حوسبة وقد يعكس مصطلح حوسبة استخدام الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات (السريحي، وآخرون، 1999، ص11-12).

ولهذا فإن استخدام مصطلح الأتمتة يعكس مفهوم الأتمتة بشكل أكثر شمولاً من غيره ورغم التباين في تعريف المصطلح نفسه غير أن الاتفاق بات واضحاً في تعريب المراد منه ودلالاته وان اختلف في مسماه فمن المتفق عليه أن Automation يقصد منه عامة استخدام الحاسب الآلي وبرمجياته في عمليات وأنشطة المنظمات المختلفة (العتيبي، 2007، ص13).

إلا أن مفهوم الأتمتة الأكثر وضوحاً هو: "التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة (الحسنية، 2002، ص190).

وخلصت الباحثة بتعريف الأتمتة بأنها " استخدام الكمبيوتر والأجهزة المبنية على المعالجات أو المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية من أجل تأمين سير الإجراءات والأعمال بشكل آلي دقيق وسليم وبأقل خطأ ممكن"

(3.1.2) أسباب الاهتمام بالأتمتة

تعدد الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالأتمتة فلا تقتصر الأسباب إلى الأسلوب التقني على الجوانب المادية بل يتجاوز الأمر ذلك إلى جوانب واعتبارات نوجزها في الآتي (العتيبي، 2007، ص13-14):

1- التأثير التلقائي بتقنية المعلومات من خلال تصنيع أجهزة ومعدات حديثة وبشكل مستمر ومتطور.

2- فعالية الأتمتة في خدمة الوظائف والأنشطة الإدارية استجابة مع تزايد المعلومات التي تتدفق بشكل هائل وضخم إضافة إلى تزايد العاملين المعتمدين على المعلومات عن العاملين الذين لا يعتمدون على المعلومات مما أدى إلى زيادة فعالية الأتمتة.

3- إن الأتمتة جزء من التغيرات المصاحبة لظهور الحاسب واستخداماته الواسعة في المجالات كافة والتطور في تصنيع الحاسبات بتسارع مستمر مما سهل من الاستفادة منها لانخفاض أسعارها.

4- أن الأتمتة تؤدي إلى رفع فعالية التعاون بين فرق العمل المختلفة مما يدعم العملية الإنتاجية ويسهم في رفع كفاءتها حيث لوحظ زيادة الإنتاجية بجانب أن رأس المال المستثمر في مجال الأتمتة أقل بكثير من رأس المال في الأعمال الغير المؤتمتة.

كما أن لتزايد الاهتمام بأتمتة الأعمال الإدارية في ذات الوقت أسباب وعوامل أخرى متعددة منها (العتيبي، 2007، ص15-16):

(1.3.1.2) ظهور عصر المعلومات

بعد ظهور الثورة الصناعية ظهرت ظاهرة انفجار أو ثورة المعلومات وما صاحبها من استمرار تزايد عدد الأفراد العاملين في قطاع إنتاج المعلومات كما صاحب عصر انفجار المعلومات ظاهرة التزايد الضخم في حجم المطبوعات المنشورة وتنوعها وتعاضم حجم المعلومات المخزنة على وسائط الكترونية عبر الحاسبات، ولهذا يتضح أن هذا التطور المعرفي كان سبباً في الاعتماد على الأتمتة في الأنشطة الإدارية المختلفة بحيث لم تعد الإدارة التقليدية مجدية للتعامل مع معطيات وتطورات العصر (السالمي وآخرون، 2005، ص35).

(2.3.1.2) التطورات التقنية المتلاحقة

يعد أثر التطورات التقنية الحديثة تأثيراً على الأتمتة بمفهومها الحديث أربعة تطورات رئيسة تمثلت في (العتيبي، 2007، ص16):

أ. ظهور الحاسبات الالكترونية الرقمية وانتشار الحاسبات الشخصية على نطاق واسع من الثمانينات.

ب. التطورات الهائلة في مجال الاتصالات.

ت. الاتجاه المتزايد نحو بناء وتطوير شبكات الحاسبات Networking.

ث. ظهور وتطور الشبكة المعلوماتية Inter Net.

مما يؤكد التطور السريع في مجال الاتصالات وتطوير شبكات الحاسبات والشبكة المعلوماتية (الانترنت) على ضرورة أتمتة كافة الأنشطة المختلفة لاسيما الأنشطة الإدارية بهدف تحقيق أهداف العاملين والأهداف لتنظيمية بفعالية.

(3.3.1.2) الرغبة في تحسين إنتاجية العاملين

السبب الرئيس وراء ظهور وانتشار نظم أتمتة الأعمال الإدارية الرغبة في تحسين إنتاجية العاملين فقد كشفت نتائج العديد من الدراسات تحقيق العاملين مستويات عالية من الإنتاجية في بعض الأعمال المؤتمتة تصل نسبتها إلى (90%) فيما بلغت الإنتاجية في الأعمال غير المؤتمتة إلى مستويات متدنية (العنبي، 2007، ص16).

(4.3.1.2) تزايد أعداد العاملين الإداريين

من عوامل تزايد أهمية الأتمتة حديثا النمو الهائل في إعداد العاملين الإداريين حيث أن نسبة الأعمال الإدارية من إجمالي العاملين ارتفعت من 35% إلى 45% ويرتبط بظاهرة الميل المستمر لتزايد العاملين إلى حقيقتين هامتين هما (العنبي، 2007، ص15-16):

أ. الحقيقة الأولى: انه كلما تزايد عدد العاملين كلما تزايدت التكاليف الإجمالية للعمل كمصروفات إدارية وعمومية وبالتالي فأى تحسين في الإنتاجية للأعمال الإدارية من خلال الأتمتة هي تحقيق وفر ملموسة في التكلفة الكلية على مستوى المنظمة ككل.

ب. الحقيقة الثانية: انه رغم التزايد المستمر فواقع حال المنظمات الفعلي يفتقر إلى قوى عاملة ذات خبرة ومهارة مناسبة تستوعب تطبيق أساليب التقنية الحديثة للأتمتة.

(4.1.2) أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة

هنالك عدة أهداف لتطبيق واستخدام الأتمتة منها (ناصر، 2008، ص1) :

- أ. زيادة السرعة و الدقة بإجابة المراجعين و الاقتصاد من وقتهم .
- ب. عدم الحاجة إلى المراجعة الحضورية من أجل عرض الطلب و متابعة جوابه.
- ت. ترتيب و تنظيم دوران المراسلات في الدائرة .
- ث. إيصال المراسلات الورقية إلى حدها الأقل في داخل و خارج الدائرة .
- ج. خلق الطرق الصحيحة و قياس دوران الأعمال في الدائرة و متابعة تحسينهم المستمر .
- ح. زيادة السرعة و إيجاد السهولة في مراسلات ما بين الدوائر .
- خ. الإيصال السريع للمراسلات التي قد صنفَت .
- د. زيادة تمرين الموظفين عن طريق تأمين إمكانية التنظير و قياس الأنشطة .
- ذ. خلق المهة المناسب من أجل استقرار جميع الأنظمة الموحدة.

(5.1.2) وسائل الأتمتة

وسائل الأتمتة كثيرة ومتعددة منها (الحجي، 1993، ص55):

- أ.نظم الاتصالات الالكترونية كالبريد الالكتروني والفاكسميلي.
- ب.نظم الكترونية للتخزين كنظم الأرشيف الالكتروني ونظم الرسوم المصغرة (ميكرو فيلم وميكرو فيش).
- ت. نظم النسخ الالكترونية كأجهزة النسخ العادية بأنواعها وأحجامها المختلفة.
- ث. شبكة للحاسبات المحلية تعني بتوصيل البيانات والصوت وتسمح باتصال عدة أجهزة وأفراد مع بعضهم البعض وبصورة فورية ومستقلة.
- ويستخدم في الأتمتة مجموعة من البرمجيات والتطبيقات الجاهزة ونظم معلومات خاصة نوجزها كالتالي:

Electronic Mail System البريد الإلكتروني (1.5.1.2)

عبارة عن إرسال الرسائل داخل المنشأة وخارجها عن طريق استخدام الحاسوب وأجهزة الإدخال والإخراج والخزانات المساعدة والاتصالات (السالمي، 2008، ص 186).

أو هو استخدام شبكة الحاسب التي تسمح للمستخدمين بإرسال، تخزين، واسترجاع الرسائل عن طريق استخدام نهايات طرفية ووحدات تخزين (المغربي، 2002، ص 311).

نظام البريد الإلكتروني المثالي يتكون من شبكة حاسبات، حيث يقوم المستخدم بكتابة الرسالة من خلال وحدة طرفية خاصة به وتنقل هذه الرسالة إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص بالمستقبل، ويتم التحكم في استقبال هذه الرسالة بواسطة كلمات المرور. ويتيح هذا النظام للمدير التحكم في نوع الرسالة التي يريد إرسالها، فإذا أراد إرسالها إلى كل موظف على وحدته الطرفية فإنه يوجهها إلى لوحة النشر الإلكترونية التي تستطيع كل وحدة طرفية التعامل معها. وإذا أراد إرسالها إلى موظف معين دون السماح لباقي الموظفين للاطلاع عليها فإنه يرسلها كبريد خاص (سلطان، 2000، ص 226).

Voice Mail System البريد الصوتي (2.5.1.2)

يشبه إلى حد كبير البريد الإلكتروني باستثناء إرسال الرسالة بالصوت عن طريق الهاتف ويتطلب البريد الصوتي حاسوب ذو قدرة جيدة لتخزين الرسائل السمعية بأشكال رقمية تم استعادة هذه الرسائل إلى شكل سماعي مفهوم (السالمي، 2008، ص 188).

ويعتبر البريد الصوتي طريقة لحل مشكلة طباعة الرسائل ويشبه البريد الصوتي إلى حد كبير البريد الإلكتروني والفارق الوحيد هو أن الشخص يملئ الرسالة عبر جهاز الهاتف حيث يتم إرسال الرسالة بالصوت عن طريق الهاتف ويتطلب ذلك حاسب ذا قدرة جيدة لتخزين الرسائل السمعية بأشكال رقمية تستعاد بشكل مفهوم إلى السمع وهذا النظام يوجه المستفيد عن طريق تعليمات شفوية (العتيبي، 2008، ص19).

ويتمتع البريد الصوتي بخاصتين مهمتين هما (سلطان، 2000، ص227):

(1.2.5.1.2) التخزين والاسترجاع المباشر

وهو يشبه آلة الرد الفوري حيث يقوم بتخزين الرسالة الصوتية في وقت محدد يقوم النظام اتوماتيكيا بتشغيل التليفون مع إعطاء رسالة بأن هناك رسالة وبعد سماع الرسالة يمكن إرسال ملحوظة لمرسل هذه الرسالة تفيد العلم بوصولها.

(2.2.5.1.2) قائمة توزيع الرسائل

فعندما يراد إرسال نفس الرسالة إلى عدة أشخاص فإنه يمكن إمداد النظام بالرسالة وقائمة توزيع هذه الرسالة ويقوم النظام بإرسالها إلى الأشخاص المحددين بالقائمة.

(3.5.1.2) التقويم الإلكتروني Electronic Calendaring System

يستخدم التقويم الإلكتروني في شبكات الحاسوب لتخزين واسترجاع مواعيد المدير (السالمي، 2008 ، ص 187)، فيمكن للمدير أو سكرتيه أن يدخل جدول مواعيد المدير باستخدام لوحة مفاتيح النهاية الطرفية وبمجرد تخزين التقويم يمكن أن يسترجعه المدير بسهولة بعد

ذلك مستخدما النهاية الطرفية الموجودة لديه ويمكن تجديد التقويم بسهولة ولا يمكن لأحد المديرين الاتصال بتقويم مدير آخر ليحدد منه الوقت الحر ليتقبلا فيه كما يمكن أيضا حماية المواعيد من أن يطلع عليها أي شخص (العتيبي، 2007، ص20).

Conferencing System نظم الاجتماعات (4.5.1.2)

ينقسم إلى عدة أشكال منها:

System Audio الاجتماعات السمعية (1.4.5.1.2)

ويتم بهذه الاجتماعات استخدام أداة الاتصالات السمعية لتشكيل ربط سمعي بين أشخاص منتشرين جغرافيا بهدف أداة الاجتماع ودعوة الاجتماع التي تسمح لأكثر من شخصين للمشاركة في المناقشة الهاتفية ولا يتطلب الاجتماع السمعي أجهزة حاسوب ولرفع كفاءة هذه الاجتماعات ويكون التحدث عن طريق الميكروفون (العتيبي، 2007، ص20) ولا بد من رئيس الجلسة من إتاحة الفرصة للجميع للتحدث وقل ذلك تحديد موعد هذا اللقاء وعلى المشارك تعريف نفسه كما يجب تسجيل هذا الاجتماع وتوزيعه بعد ذلك على المشاركين (السالمي، 2008، ص 188).

Video Conferencing اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية (4.5.1.2. 2)

هو استخدام التلفزيون في ربط المشاركين في المؤتمر والموجودين في مواقع جغرافية مختلفة وتوفر المعدات كلا من الصوت والصورة ، وهناك ثلاثة أشكال ممكنة لعقد المؤتمرات المرئية (المغربي، 2002، ص311):

أ. صوت وصورة في اتجاه واحد، ترسل إشارات الصوت والصورة من موقع

إرسال إلى موقع استقبال واحد أو أكثر.

ب. صورة في اتجاه واحد وصوت في اتجاهين، يمكن أن يتحدث الناس الموجودين

في مواقع الاستقبال إلى أناس موجودين في موقع النقل، بينما يرى كل واحد

منهم نفس الصور المرئية.

ت. صوت وصورة في اتجاهين، تكون اتصالات الصوت والصورة بين كل المواقع

في اتجاهين وبالرغم من أن هذا هو المنهج الأكثر فعالية لمناهج عقد المؤتمرات

بالمساعدة الالكترونية، فهو الأكثر تكلفة أيضا.

Desktop Publish الناشر المكتبي (5.5.1.2)

ويعتبر أحدث البرمجيات المستخدم في أتمتة المكاتب في الإدارات التي تحتاج إلى النشر

ويستخدم الناشر المكتبي الحاسوب وأجهزة إدخاله وإخراجه وخزاناته المساعدة لغرض

طباعة الكتب والنصوص بشكل رائع جداً بحيث يستطيع أن يدمج الصورة والنص على

الوثيقة الواحدة ولذلك يستخدم الناشر المكتبي بشكل واسع طبع المنشورات بكافة أنواعها

(السالمي، 2008 ، ص 190).

ويشمل استخدام النشر المكتبي كأداة حل المشكلة التطبيقات المختلفة، فيستطيع أعضاء فريق

حل المشكلة استخدام النشر المكتبي في إعداد اقتراحات وتقارير تستخدم في الاتصالات فيما

بينهم ومع الآخرين في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الشرائح الفوتوغرافية

والأوراق الشفافة الناتجة من وثائق النشر المكتبي في جلسات المجموعات لحل المشكلة

(المغربي، 2002، ص310).

Document Management System (6.5.1.2) نظام إدارة الوثائق

حيث يتكون هذا النظام من وحدات الإدارة الحاسبة المميزة لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية حيث يستخدم هذا النظام في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام من خلال المحطات الطرفية.

وان قرص التخزين المستخدم وقياسه خمسة وربع في البوصة يمكن أن يتسع لـ 200.000 صفحة والتي تعبئ 20 خزانة للملفات.

ويستفاد من هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية والمهمة و تخزينها واسترجاعها عند الحاجة (السالمي، 2008 ، ص 191).

تتضمن نظم إدارة الوثائق مجموعة من الأدوات الالكترونية المهمة للتعامل مع الوثائق، كتابة ومعالجة ونقلًا وحفظًا، هذه الأدوات (الحسنية، 1997، ص 199) هي:

Text Processing (1.6.5.1.2) معالج النصوص

هي البرمجيات الحاسوبية التي تحول النصوص (الشفوية أو المكتوبة) إلى وثائق الكترونية، يمكن معالجتها وتخزينها ونقلها إلكترونياً أو تحويلها إلى أوعية الكترونية أو ورقية أخرى، مثل الخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير. هذه البرمجيات أصبحت متوافرة وفي متناول جميع مستخدمي.

Reprographics إعادة النسخ (2.6.5.1.2)

هي أجهزة إعادة إنتاج عدد كبير من النسخ للوثيقة الواحدة. وإعادة إنتاج النسخ من الممكن أن يتم بواسطة طابعة الحاسوب نفسها، عندما يكون العدد قليلاً، أو بواسطة أجهزة التصوير العادية copiers، عندما يكون العدد متوسطاً، أما في حالات الحاجة لإعادة نسخ أعداد كبيرة من الوثيقة، وبخاصة تلك التي تتكون من عدد من الصفحات، فتستخدم في هذه الحالة أجهزة تصوير ذكية خاصة، تقوم آلياً بتصوير النسخ وفرزها وربطها حسب الطلب.

Image-Processing Systems نظم معالجة صور الوثائق (3.6.5.1.2)

هي نظم لإدارة الصور إلكترونياً، مؤلفة من عدد من الأجهزة والبرمجيات من أهمها الماسحات scanners، تسمح للمستخدم بإدخال صور الوثائق كما هي في الأصل إلى الحاسوب، وتخزينها، ومعالجتها، وإعادة إخراج صور طبق الأصل أو معدلة عن هذه الوثائق.

Archival System نظام الأرشيف (4.6.5.1.2)

هو احد الوظائف الهامة من وظائف إدارة الوثائق، فعلى الرغم من الأرشيف التقليدية ما زالت مستمرة، وبخاصة في الإدارات الحكومية، فإن أنظمة التخزين الإلكتروني تتزايد معدلاتها بسرعة عالية. ومن أهم وسائل التخزين الإلكتروني: الأشرطة المغنطة، وشرطة الكاسيت، والميكروفيلم، الأقراص الليزرية، والأقراص المرنة وغيرها.

(7.5.1.2) نظام معالجة الكلمات Word Processing System

هو المصطلح المستخدم في وصف نظام الحاسب المستخدم في عملية معالجة الكلمات ويمكن تعريفه بأنه نظام معالجة المعلومات الذي يعتمد على وظائف الطباعة والإملاء والنسخ والحفظ الآلية والاتصالات البعيدة المرتبطة بالحاسب، ويتضمن الموارد التالية (السالمي، 2008، ص218):

***موارد الأجهزة Hardware Resources** هي مجموعة الأجهزة والمعدات والأوساط المكونة لمعالج الكلمات

* **موارد البرمجيات Software Resources** وهي مجموعة تعليمات وبرامج وإجراءات تشغيل معالج الكلمات.

***موارد الأفراد Personal Resources** هي مجموعة الأفراد المتخصصين القائمين على تشغيل معالج الكلمات بالإضافة إلى الأفراد المستخدمين له. وهذه الموارد الثلاث تستخدم في تحويل مصادر النصوص إلى منتجات تامة من المعلومات، مستخدمة في ذلك وظائف الإدخال والمعالجة والإخراج والتخزين والرقابة للنظام. (8.5.1.2) شبكة الانترنت

عبارة عن شبكة كونية للمعلومات تضم حزم هائلة متداخلة من آلاف الشبكات المحوسبة والموزعة في مختلف أنحاء المعمورة (العتيبي، 2007، ص27).

9.5.1.2) نظم العمل التعاوني Collaborative Work System

تعمل على تحقيق دعم العمل الجماعي من خلال تقاسم وتبادل الأفكار، وتنظيم وإدارة الموارد، وتنسيق جهود أعضاء جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية في نفس المنظمات. ويمثل الاعتماد على شبكة العمل المحلية أو واسعة الأرجاء للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني والاشتراك في أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات وقواعد بيانات العمل الجماعي (المغربي، 2002، ص313).

10.5.1.2) نظم معالجة الصور

تكن هذه النظم المستخدم النهائي من الحصول على وتخزين ومعالجة واسترجاع صور المستندات التي يمكن أن تحوى بيانات رقمية ، أو نصية، أو كتابة يدوية، أو رسوم بيانية، أو صور فوتوغرافية، ويدخل في هذه المجموعة نظم معالجة الصور التالية (المغربي، 2002، ص313-314):

أ. نظم إدارة المستندات الإلكترونية Electronic Document Management System (EDMS)

وتقوم على تكنولوجيا معالجة الصور.

ب. نظم رسوم العرض Computer Graphics

فتنتج الرسوم البيانية التي تسهل عرض البيانات الرقمية والإحصائية بالشكل الذي يصل بسهولة إلى الفرد عن غيره من طرق العرض.

ت. الوسائط المتعددة Multimedia

التعبير بالأشكال التقليدية من الأرقام والنصوص والرسوم البيانية. وتوفر طرق الوسائط المتعددة للمستخدم النهائي المعلومات بعدد من الوسائط المختلفة، ويشمل ذلك النصوص، والصوت، والصور الفوتوغرافية.

(6.1.2) مستلزمات الأتمتة من الأجهزة

تساند الأتمتة بعض الأجهزة التقنية المهمة ومنها (السالمي، 2008، ص25-32):

- أ. الهاتف: هو من الأجهزة المهمة التي تدعم الأعمال المؤتمتة.
- ب. المودم: وهو جهاز يقوم بتحويل إشارات الهاتف التناظرية إلى إشارات رقمية يستطيع الحاسب فهمها والتعامل معها.
- ت. الفاكس: نظام اتصالات يستخدم في إرسال واستقبال المعلومات على شكل صور طبق الأصل من المستندات والوثائق والصور والرسوم عبر شبكة الاتصالات الهاتفية عبر إيصال الفاكس بخط الهاتف بواسطة خط المودم والاتصال برقم معين وترسل الرسالة كتابة وليس صوتاً.
- ث. التلكس: جهاز يقوم بنقل الرسائل القصيرة كتابة عبر خطوط سلكية والتلكس نظام اتصالات يستخدم في إرسال واستقبال المعلومات على شكل رسائل نصية قصيرة باستخدام وحدات متوافقة وعبر الخطوط الهاتفية ويعد أسرع وأكثر وسائل الاتصالات دقة وإتقان وتستخدمه معظم المنظمات رغم ظهور العديد من الأجهزة الأحدث منه تقدماً كالبريد الإلكتروني.

ج. الرسامات: تستخدم في تصميم الرسومات الهندسية والكهربائية وأعمال التصميم المختلفة.

ح. الماسحات الضوئية: تعمل على نقل الصورة أو النص إلى صورة على الحاسب بالإمكان تخزينها كملف والتعامل معها بواسطة البرامج المختلفة ولها فوائد كبيرة في عالم التصميم والتعامل مع الصورة والنص خاصة مع برامج الوسائط المتعددة.

خ. الطابعات: هي من الأجهزة الضرورية بوصفها مخرجات نهائية على شكل طباعة.

د. المصغرات الفيلمية: هي أنظمة تخزين وحفظ الوثائق والمستندات بصورة مصغرة على شرائط فيلمية أو على بطاقات بلاستيكية وتكمن أهميتها في بعض المكتبات ودور الصحف وكذلك مراكز الدراسات والوثائق المتخصصة.

ذ. البلوتوث: هي تكنولوجيا جديدة من خلالها يتم انتقال الرسائل والصور من الهاتف الجوال إلى الحاسوب والعكس.

ر. آلات التصوير: وهي منتشرة بكثرة ليس فقط في المكاتب بل هي أقرب ما يكون للاستعمال العام، ولكنها توجد في المكاتب لحاجة معظم المكاتب إلى استنساخ أعمالها إلى أكثر من نسخة، والفائدة المرجوة من هذه الآلات في أتمتة المكاتب هو أن يصار إلى ربطها بالحاسب مما سيحقق فائدة كبيرة من عدم حاجتنا إلى إظهار نسخة أولية من العمل يتم الاستنساخ فوراً من الحاسب، علماً بأن آلات التصوير الحديثة قادرة على إخراج ورق ملون إلا أنها غالية السعر جداً مقارنة مع فائدتها.

(7.1.2) مزايا وعيوب الأتمتة

حدد (المغربي، 2002، ص314) عدة مزايا للأتمتة نذكر منها:

- 1- اتصالات أكثر فاعلية بتكلفة أقل.
- 2- الحفاظ على الوقت عن طريق الاتصالات بمختلف أشكالها.
- 3- تقليل تكلفة المعدات فبدلاً من توفير معدات لكل عامل من العاملين، يمكن توفير معدات تفيد مجموعات المشاركين.
- 4- تقليل توقفات العمل لانسحاب البيانات والمعلومات بين مختلف المواقع.

أما من عيوب الأتمتة فنذكر منها (المغربي، 2002، ص315):

- 1- الشعور بعدم الانتماء عندما لا يكون العاملون في اتصال مباشر يومي مع زملائهم في العمل.
- 2- الخوف من فقدان العمل حيث إن عمل العاملين يؤدي مستقلاً عن عمليات المنظمة فيمكن أن تتكون فكرة بسهولة لدى العاملين أنهم مكلفين لها خاصة في حالات العمل عن بعد.
- 3- التكاليف العالية للآلات والمعدات المطلوبة لتشغيل النظام.
- 4- تعطل الآلات والمعدات يؤدي لخسائر كبيرة نتيجة توقف الاتصالات.

(8.1.2) معوقات تطوير أتمتة المكاتب

- 1- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.

- 2- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.
- 3- مازالت العديد من الآلات والأجهزة غير قادرة على الاتصال مع الحاسوب.
- 4- عدم وجود وعي لدى المسؤولين في الإدارات بأهمية أتمتة المكاتب ودورها في تطوير مهامها وأعمال إدارتها.
- 5- خوف الموظفين من إحلال تكنولوجيا المعلومات في انجاز مهامهم وبالتالي التخلي عنهم مما يحاولون في فشل أتمتة المكاتب في منظماتهم.
- 6- نظام الأتمتة يحتاج إلى ساعات خزنية كبيرة جدا لغرض خزن الرسومات والوثائق والبيانات باختلاف أنواعها وهذا يشمل معوق كبير في تطور هذه الأتمتة ورغم ظهور القرص الليزري بسعته الواسعة وقد يحل هذا القرص جزءاً من هذه المشكلة (السالمي، 2008، ص14).

(9.1.2) الملخص

تتاول المبحث الأول ماهية الأتمتة وذلك عن طريق استعراض لمحة تاريخية عن الأتمتة وتعريف الأتمتة بأنها "التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد واتخاذ القرارات المبرمجة"، ومن ثم تم استعراض أهداف تطبيق واستخدام نظام الأتمتة ووسائل الأتمتة المتعددة كنظام الاتصالات الالكترونية والنظم الالكترونية للتخزين ونظم النسخ الالكترونية ومن ثم تم التطرق إلى مجموعة من التطبيقات والبرمجيات الجاهزة ونظم معلومات خاصة كالبريد الالكتروني، البريد الصوتي،التقويم الالكتروني، نظم الاجتماعات، نظام إدارة الوثائق، شبكة الانترنت ونظم العمل التعاوني.

كما تم التطرق إلى مستلزمات الأتمتة من الأجهزة كالهاتف، المودم، الفاكس، التلكس وآلات التصوير ومن ثم تم التعرض إلى مزايا وعيوب ومعوقات الأتمتة.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

(1.2.2) المقدمة

(2.2.2) أهمية إدارة الموارد البشرية

(3.2.2) عملية تخطيط الموارد البشرية

(4.2.2) عملية استقطاب الموارد البشرية

(5.2.2) عملية اختيار الموارد البشرية

(6.2.2) عملية التدريب الموارد البشرية

(7.2.2) عملية تقييم الأداء للموارد البشرية

(8.2.2) الملخص

(1.2.2) المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية (الصيرفي، 2005، ص10). ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ما ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك (حسن، 2005، ص12). فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المنظمة ويمكن أن تكون عبء مالي على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها (حسن، 1999، ص15). لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار، التدريب، الحوافز، التقويم وكل ما له صلة بالعنصر البشري (رشيد، 2001، ص35).

كما تستهدف إدارة الموارد البشرية تحسين نوعية حياة العمل وزيادة فعالية أداء العاملين ورضاهم وانطلاقاً من أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تشكل مصدراً جوهرياً لتحسين الإنتاجية. ويعود نجاح العديد من المنظمات المعاصرة إلى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية بجانب قدرتها على استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة لاعتماد هذه المنظمات على سياسات فعالة وتطبيقات ناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية (الصيرفي، 2005، ص20).

وعرف (العتيبي، 2007، ص34) إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين للجهاز الحكومي وتعينهم وإحلالهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم والتشريعات واللوائح والعقود المنظمة لعلاقتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفعالية في أدائهم".

(2.2.2) أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا (رشيد، 2001، ص15-16).

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبنى الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح.

ومما ضاعف من أهمية إدارة الموارد البشرية تجاوزها الدور التقليدي الذي لعب دوراً أكثر حيوية وأبعد مدى من خلال مواجهة الظروف المستقبلية والتكيف معها عبر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بوصفه محوراً رئيساً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات والذي رتب فهماً لكيفية ربط وظائفها بالبيئة المحيطة وإدراك مدى أهميتها لكافة المستويات الإدارية (حسن، 2005، ص3).

كما أن عناية إدارة الموارد البشرية بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستوى الاهتمام بها والجهود المبذولة لها ليس بوضع برامج تدريبية ورفع مستوى المهارات لمقابلة الاحتياجات المتغيرة فحسب وإنما يتعلق بالرضا الوظيفي وتطبيق البحوث النفسية والتوسع في استخدام مناهج البحث العلمي لدراسة المشكلات المعقدة والسعي إلى حلها من خلال الموارد البشرية في المنظمات الإدارية مما ضاعف برامج مساعدة العاملين وتقديم النصح والمشورة لهم في كافة المجالات (العتيبي، 2007، ص36).

وللتطور العلمي والتطور التقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية حيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (رشيد، 2001، ص62).

والمتوقع أن تلعب إدارة الموارد البشرية في المستقبل دوراً أكثر أهمية وحيوية في حياة المنظمات في الألفية الثالثة وهذا يتطلب أن تكون هذه الإدارة على مستوى من الكفاءة والفعالية اللازمة وتحقيق هذه الغاية يحتم الاستفادة من تقنيات العصر وتطوراتها وهذا يتجسد في تبني أساليب التقنية الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتعد الأتمتة من الأساليب ذات الفعالية في إدارة الموارد البشرية (العتيبي، 2007، ص62).

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من (مصطفى، 1999، ص24-25):

(1.2.2.2) الدراسات والبحوث

فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج والتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

(2.2.2.2) التكلفة

حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءاً كبيراً من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

(3.2.2.2) الحاجة إلى التخصص

أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة هذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور وإجراء البحوث وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العالية.

(4.2.2.2) الاستفادة من الموارد البشرية

تزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين مستوى أدائها باستمرار ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج. والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية (العتيبي، 2007، ص37).

وفي ضوء ما ذكر يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءة والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتخطيط لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة وتقويم أدائها.

(3.2.2) عملية تخطيط الموارد البشرية

(1.3.2.2) مفهوم التخطيط:

عرفه (السالم ، وصالح، 2002، ص58) عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

أوضحت (حسن، 1999، ص75) أن تخطيط الموارد البشرية عبارة عن "نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد الموجودين فعلاً) و خارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة والتي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة".

(2.3.2.2) أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتمثل أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في (السالم، وصالح، 2002، ص 60-61):

1. الحصول على العدد الكافي والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
2. مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب على الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
3. المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للصممي للمنظمة وإخلاصهم لها.
4. إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
5. تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.
6. وضع خطط وبرامج لتدبير الاحتياجات البشرية للتقاعد والنقل والترقية أو التوسع في أنشطة الإدارات والأقسام سواء بالتعيين أو النقل والترقية (العتيبي، 2007، ص41).

(3.3.2.2) أهمية التخطيط للموارد البشرية

يبقى تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بهدف تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المتناسبة مع طبيعة وحجم نشاط أو أنشطة المنظمة بما يساعد على تحقيق أهدافها في فترة قادمة وفي بيئة ديناميكية سريعة التغير.

ويتجسد أهمية التخطيط للموارد البشرية في (العنبي، 2007، ص42):

- 1- نقطة البدء لعملية إدارة الموارد البشرية وأساسها.
- 2- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 3- تحقيق الموازنة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة.
- 4- توفير العاملين الأكفاء (كمّاً ونوعاً).
- 5- الإسهام في إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور.
- 6- يسهم تخطيط الموارد البشرية في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب.
- 7- يعالج التخطيط للموارد البشرية فائض أو عجز الموارد البشرية.
- 8- يساعد على ظهور نقاط القوة والضعف في توعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين (السالم، وصالح، 2002، ص61).

(4.3.2.2) خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتتوزع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً لشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات، إلا أنهم يتفقون على أن خطة الموارد البشرية يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع التأثيرات البيئية في مسارها الاستراتيجي.

وهناك أربع خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية (الهيبي، 2003، ص74-

76):-

(1.4.3.2.2) التنبؤ Forecasting

وتتضمن تلك الخطوات أربعة خطوات فرعية هي:

- أ- التحليل ويركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور وعدد الوظائف.....الخ.
- ب- التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية.
- ت- وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
- ث- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي، وهنا تجري الموازنة بين الكلفة والعائد المتحقق من كل اتجاه (داخلي وخارجي) وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قاراتها في هذا المجال.

(2.4.3.2.2) وضع الأهداف Setting Objectives

هنا يتم التركيز على أهداف عملية التخطيط التي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية.

(3.4.3.2.2) تنفيذ الخطة Plan Implementation

وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

(4.4.3.2.2) التقييم والرقابة Evaluation and Control

تعد عملية التقييم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- أ- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحدد.
- ب- مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها.
- ت- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- ث- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلاً).
- ج- تكلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالباً ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعة لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

(5.3.2.2) معوقات تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية عدة معوقات تتمثل في (روزيلف، 2001، ص48):

- 1- ندرة المصادر الإحصائية وقلتها
- 2- عدم وضوح الأهداف العامة لسياسة تنمية الموارد البشرية.
- 3- عدم المتابعة لمراحل التخطيط ونتائجه.
- 4- انسجام تخطيط الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة.

(6.3.2.2) العوامل الأساسية لنجاح عملية تخطيط المواد البشرية

هناك مجموعة من العوامل الأساسية لنجاح تخطيط المواد البشرية تتمثل في (حسن، 1999، ص25):

- 1- تناسب حجم العاملين الفعلي مع المقرر لشغل الوظائف بشكل دقيق.
- 2- مراعاة العوامل الاقتصادية والسياسية والتقنية والقانونية وتأثيرها على حجم العمالة من حيث التوسع أو الانكماش في العمل.
- 3- موضوعية التخطيط وواقعيته.

(4.2.2) عملية استقطاب الموارد البشرية

عملية التوظيف هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه. وتتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي الاستقطاب، الاختيار والتعيين (السالم، وصالح، 2003، ص81).

يعد الاستقطاب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها خطورة وحساسية باعتبارها مهمة يتقرر من خلالها تصفية المتقدمين عبر خطوات ومراحل إجرائية متتابعة تنتهي باستبعاد الأشخاص الأقل صلاحية وكفاءة وتأهيلاً وتحديد الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وفق أسس علمية دقيقة حيث بمجرد انتهاء عملية التخطيط لتحديد احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية (كماً ونوعاً) تبدأ عملية استقطاب القوى البشرية، فتقوم إدارة الموارد البشرية بنشاطات وإجراءات تهدف لجذب الكوادر البشرية تأهيلاً وتخصصاً ومهارة (العنبي، 2007، ص 53).

(1.4.2.2) مفهوم الاستقطاب

عرفه (السالم، وصالح، 2002، ص 81) بأنه "البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل". وعرفته (حسن، 1999، ص 103) بأنه "البحث عن وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة". بينما عرفه ديسلر بأنه "عملية اختيار أفضل فرد متقدم لشغل الوظيفة".

(2.4.2.2) أهداف الاستقطاب

- تتعدد أهداف الاستقطاب ونذكر منها (المدهون، 2005، ص 63):
1. حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل (حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة) وتحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين.
 2. توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة.
 3. الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف.
 4. الإسهام في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية.

(3.4.2.2) أهمية الاستقطاب

تعرف المنظمات بمواصفات العاملين فيها فالمنظمات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعون وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمنظمات وخاصة الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها. وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية (المدهون، 2005، ص 63):

1. الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

2. من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
3. إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتج.

(4.4.2.2) مصادر الاستقطاب

تشكل المصادر الرئيسية للاستقطاب في مصدرين مهمين هما:

(1.4.4.2.2) المصادر الداخلية

تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر أو اعتماد الإعلان والتنافس داخل المنظمة بعد توضيح المعايير والأسس المعتمدة في عملية الاختيار (الهيئي، 2003، ص 126)

ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلية (روزيلف، 2001، ص 67):

(1.1.4.4.2.2) الترقية

شغل الوظائف من الداخل له ايجابيات تتمثل في تحفيز العاملين لرفع كفاءتهم لحصول على الترقية وكذلك فع الروح المعنوية لهم لشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي مما يوفر فرص الترقى والنمو في المستقبل.

(2.1.4.4.2.2) النقل

يكون النقل الوظيفي مناسباً في حالة انتهاج سياسة تنويع الخبرات وعندما لا تتوافر في المصادر الخارجية.

(3.1.4.4.2.2) مخزون المهارة

يلجأ إلى هذا الأسلوب في حالة وجود تصور كامل عن القدرات والمهارات للعاملين داخل المنظمة حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات بالرجوع إلى مخزون المهارات لمعرفة من تتوفر فيهم الخبرات والمهارات اللازمة ليتم شغل الوظائف بالترقية أو النقل.

(4.1.4.4.2.2) الإعلان الداخلي

يلجأ لذلك عند شغل بعض الوظائف الدنيا حيث يتم نشر إعلان الاحتياج في لوحات الإعلانات الداخلية ليقراها العاملون ومن ثم يتقدم إليها من يجد في نفسه الكفاءة.

(5.1.4.4.2.2) عن طريق الزملاء والأصدقاء

يستخدم هذا الأسلوب لشغل الوظائف التخصصية النادرة.

(1.4.4.2.2) المصادر الخارجية

تلجأ الشركة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو عندما تغيب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها (السالم، وصالح، 2002، ص85).

ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية (الهيتمي، 2003، ص127):

أ- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين.

ب- مراكز العمل والتدريب والتأهيل.

ت- الجامعات والكليات.

ث- توصيات العاملين في المنظمة.

(5.2.2) عملية الاختيار للموارد البشرية

تعتبر عملية الاختيار مرحلة تطوير وكشف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت نفسه، فرصة يمكن لكلا الطرفين - المنظمة والفرد - انتهازها ليتعرف كل منهما على الآخر (السالم، وصالح، 2002، ص85) والوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها (الهيتمي، 2003، ص128).

يتمثل هدف قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح، من وعاء المرشحين (حسن، 1999، ص127).

(1.5.2.2) مفهوم عملية الاختيار

عرفها (السالم، وصالح، 2002، ص85) بأنها "العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر".

عرفه (روزيلف، 2001، ص72) بأنه "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة".

عرفه (العتيبي، 2007، ص61) بأنه "عملية تتضمن خطوات متعددة ومتعاقبة تبدأ بالإعلان عن الوظائف وتنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءتهم وصلاحياتهم لشغلها.

(2.5.2.2) أهمية الاختيار

ترتبط أهمية عملية الاختيار بأهمية المراحل الحيوية لهذه العملية في حياة المنظمات والعاملين بالإضافة إلى أنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات المتقدمين للعمل في المنظمة فهي أيضا فرصة تتيح للمنظمة والأفراد التعرف على بعضها وتبادل المعلومات فيما يخص العمل.

ومن الضروري أن تركز جهود إدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية (العتيبي، 2007، ص61):

1. إن إتباع أساليب اختيار فاعلية من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة في التنافس وتحقيق انجازات مميزة.
2. إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على انه مضيعة للوقت والمال الذي صرف في الاستقطاب وفي إجراء المقابلات والامتحانات.
3. إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة للمنظمة.
4. ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية لتجنب مشاكل الدوران الوظيفي وارتباك العمل.
5. إن اختيار الشخص المناسب ووضع في وظيفة تتناسب وخبراته ومؤهلاته وقدراته يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً واستمراره في المنظمة قائماً، وتعرضه لإصابات العمل محدوداً (شيخة، 2000، ص82).

(3.5.2.2) خطوات عملية الاختيار

تتضمن عملية الاختيار عدة خطوات وهي:

(1.3.5.2.2) استقبال طالبي العمل

تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة على الفرد (الهيبي، 2003، ص132) وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة والميزات التي سيحصل عليها والأشياء المطلوب توفيرها وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها (السالم، وصالح، 2002، ص86) وعلى المنظمة خلال

هذه الخطوة أن تراعي بشكل أولي معلومات تحليل الوظيفة، أو تؤدي هذه الخطوة إلى استبعاد المتقدمين غير المناسبين (الهيئي، 2003، ص132).

(2.3.5.2.2) الفحص الأولي لطلبات التوظيف (المقابلة الأولية)

يتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة (السالم، وصالح، 2002، ص88)، وتحاول المنظمة بشكل دقيق التعرف على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم أثناء عملية المقابلة وأسلوب إجابته على الأسئلة (الهيئي، 2003، ص133) وقد ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط (السالم، وصالح، 2002، ص88).

(3.3.5.2.2) الاختبارات

تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريراً على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة (الهيئي، 2003، ص133) وتعتمد بعض المنظمات على الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين للعمل من أجل اختيار أنسبهم (السالم، وصالح، 2002، ص88).

(4.3.5.2.2) المقابلة

تعتبر من أكثر وسائل الاختبار استخداماً في المنظمات (السالم، وصالح، 2002، ص91) كما تتمثل في كونها الأداة الوحيدة والأعلى وزناً من بين خطوات الاختيار لتحديد من يحصل على العمل (الهيئي، 2003، ص134) ويتمثل غرضها في تدعيم ومساندة المعلومات التي تم الحصول عليها، وتهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدم مع الوظيفة المراد شغلها في المنظمة (حسن، 1999، ص148).

(5.3.5.2.2) الاختيار الأولي

تقوم الإدارة بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات التي حصلت عليها بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة (السالم، وصالح، 2002، ص93) وتستهدف هذه الخطوة الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد (الهيئي، 2003، ص136).

(6.3.5.2.2) القرار النهائي

بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، وبعد اخذ رأي مدي الوحدة المختص التي توجد فيها الوظيفة الشاغرة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلامه بذلك (السالم، وصالح، 2002، ص95).

(7.3.5.2.2) الكشف الطبي

يركز هذا الفحص على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق منها بالسمع والبصر وقدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى وسلامته من بعض الأمراض السارية والمعدية وبعض الأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري وغيرها (الهييتي، 2003، ص135).

(8.3.5.2.2) التعيين

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (الهييتي، 2003، ص136).

(6.2.2) عملية التدريب للموارد البشرية

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة (الهييتي، 2003، ص221) كما أن التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية (السالم، وصالح، 2002، ص129).

(1.6.2.2) مفهوم عملية التدريب

عرفها (السالم، وصالح، 2002، ص130) هو "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".

عرفه (الهييتي، 2003، ص223) هو "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".

بينما عرفها (ديسلر، 2000) هو "عملية إكساب المتدربين المعرفة والمهارة والاتجاهات التي تؤثر على سلوك الأفراد وفهمهم لكيفية استخدام المهارات التي لديهم لأداء العمل الحالي أو أي عمل في المستقبل".

(2.6.2.2) أهمية عملية التدريب

يتضح الاهتمام بنشاط التدريب من خلال الأموال المستثمرة في مجال التدريب، حيث بلغ متوسط الإنفاق (10%) من إجمالي ميزانيات بعض المنظمات، ونجد بعض المنظمات تخصص (25%) من مجموع الأجور التي تدفع للعاملين بغرض تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحديث أساليب أدائهم للعمل (الهييتي، 2003، ص226).

تتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها (السالم، وصالح، 2002، ص132):

1. أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.
2. وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.
3. أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

(3.6.2.2) فوائد عملية التدريب

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة أو على الأساليب القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، سواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو لمهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن

بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين، ويمكن حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة:

(1.3.6.2.2) فوائد التدريب للمنظمة

يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة من بينها ما يلي (المير، 2006، ص54-55):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

(2.3.6.2.2) فوائد التدريب للأفراد

كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، ومنها (السالم، صالح، 2002، ص133):

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كمية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

(4.6.2.2) أنواع عملية التدريب

تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، لكن يمكن أن يقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي يجرى فيه، فهناك تقسيمين كبيرين للتدريب، وهما التدريب أثناء العمل (على رأس العمل أو في مكان العمل)، والتدريب خارج العمل، والحقيقة أن التدريب خارج العمل هو ما يسميه البعض بالتدريب المنظم أو الرسمي وهو الأكثر شيوعاً لكن لا يجب أن نقلل من التدريب أثناء العمل (حمزاوي، 1987، ص151).

وينقسم التدريب إلى أنواع متعددة تبعاً للمنظور الذي ينظر به إلى التدريب، فقد ينقسم التدريب طبقاً للأفراد المتدربين أو لوقت العمل أو مكان التدريب أو لمضمون التدريب، وتنقسم هذه التقسيمات إلى تقسيمات أخرى فرعية، وهكذا (قاسم، 1993، ص53) ومن أنواع التدريب:

(1.4.6.2.2) التدريب أثناء العمل

يقوم هذا التدريب على فكرة قديمة، وهي فكرة التلمذة المهنية، والتي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل، من رئيسه الذي يتولاه بالإنعانة خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي (حمزاوي، 1987، ص152). كذلك فإن هذا النوع تقدمه المؤسسات والمنظمات لموظفيها، وذلك لتزويدهم بالجديد المفيد من العلوم والتقنيات ليزدادوا علماً وفناً في مجال أعمالهم، فيحسنوا إنتاجهم فتزداد مرتباتهم، وهكذا يسعدون بالحوافز فتستفيد المؤسسة والموظف والمجتمع (المبير، 2006، ص60).

(2.4.6.2.2) التدريب خارج العمل

وهو الذي له طقوس واستعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع لنفس المنظمة أو الوزارة، أو ربما يكون خارج المنظمة في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو أجهزة الخدمة المدنية أو مراكز التدريب بالجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة، والتدريب هنا رسمي حيث يقتضي دفع تكاليف وتفرغ المتدربين وتعطيلهم عن العمل، ولذلك لا بد أن يخضع لسلسلة من الإجراءات التي قد لا تتوقف الموافقة عليها على إدارة التدريب والرئيس المباشر ولكن تقتضي موافقة جهات أعلى (حمزاوي، 1987، ص157-158).

(3.4.6.2.2) التدريب التأهيلي عند بداية الخدمة

ويشمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية، ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف خاصة بالمنظمة بالإضافة إلى الاتجاهات الأساسية والمهام الوظيفية اللازمة للأداء الوظيفي المبدئي (المير، 2006، ص 60).

(4.4.6.2.2) التدريب العلاجي

ويتضمن هذا التدريب أي نوع من أنواع التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته (المير، 2006، ص 61).

(5.4.6.2.2) التدريب قبل الالتحاق بالعمل

حيث يعد موظف المستقبل إعداداً خاصاً بالتعرف على المؤسسة وأنظمتها، ويمكن الإشارة إلى هذا النوع بما يحدث في عطلة الصيف حيث يعمل الطالب في المؤسسات عدة فترات في عطلة الصيف وعند التخرج من الجامعة تعينه المؤسسة فيما خدم فيه خلال السنوات الماضية (ديسلر، 2000).

(6.4.6.2.2) إعادة التدريب

ويتم تصميم هذه البرامج لتزويد العاملين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقدمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة أو منتجات جديدة. بالإضافة إلى التدريب الرسمي فهناك تدريب غير رسمي والذي يعتبر مكملاً للتدريب الرسمي ويتضمن الأنواع التالية (المير، 2006، ص 62-63):

أ. التدريب على رأس العمل

ويتم في مكان العمل، حيث يكون المدرب إما موظف كفؤ على مستوى عالٍ من الخبرة أو المشرف المباشر للموظف.

ب. التدريب بالتوجيه المباشر

وهو عملية إرشاد وجهاً لوجه، وذلك بصفة أساسية، وينطوي التدريب بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر.

ت. التدريب عن طريق تناوب الأعمال

وهو الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريباً وخبرة متنوعة تحت إشراف دقيق.

ث. التدريب عن طريق التكاليف المساعدة

وتختلف هذه الطريقة وطرق التدريب الإداري عن طريق تناوب الأعمال، حيث أن المتدرب يحصل على الخبرة في مركز إداري واحد فقط.

ح. لجان وحلقات المديرين تحت التدريب

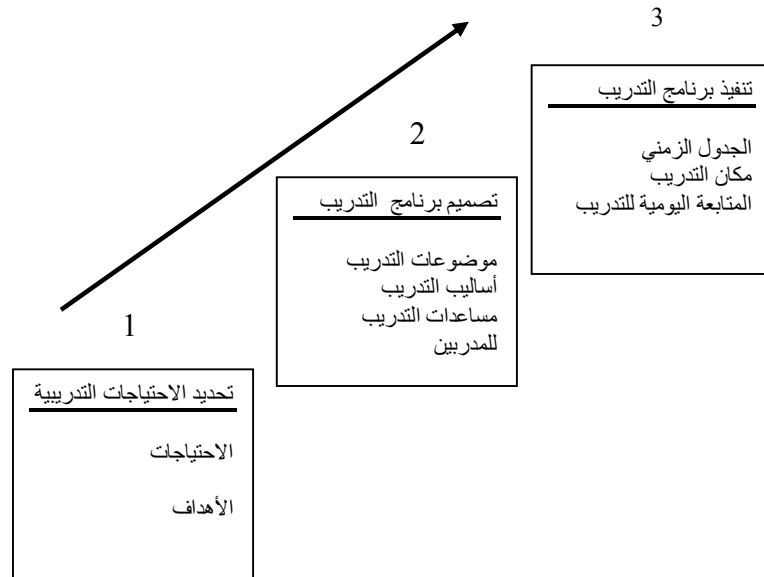
ويشتمل هذا الأسلوب على اختيار صغار السن من الموظفين والذين ينتظر أن يكون لهم مستقبل مرموق للمراكز الإدارية، ويكلف الأشخاص المختارون بالعمل أعضاء في لجان أو مجالس لبحث مقترحات متعلقة بإدارة المنظمة، ويتم تقدير القرارات التي تصنع بواسطة هذه المجموعات للمسئول بالإدارة العليا، والذي يقوم إما بقبولها أو رفضها أو جدولتها وإعادتها للبحث بصورة أعمق.

(5.6.2.2) خطوات عملية التدريب

تعتمد نظرية التدريب (أو نظرية تطوير وتنمية العاملين) على مكونات أساسية هي في حد ذاتها خطوات التدريب وتتكون من أربع مراحل منطقية ومتتابعة يبينها الشكل التالي:

شكل رقم (2)

يوضح خطوات عملية التدريب



المصدر: المدهون، محمد إبراهيم (2005)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، إيداع للطباعة والنشر، غزة، ص 89

(6.6.2.2) تحديد الاحتياجات التدريبية

يعد التدريب نشاطاً منظماً ومستمرًا ومخططاً له، ولكي يحقق التدريب أهدافه يجب أن يكون وفق خطة منظمة تمثل سير العملية التدريبية من البداية وحتى النهاية، ويعد تحديد الاحتياجات

التدريبية أحد العناصر الهامة في خطط التدريب والذي يحدد على ضوءها الخطوط العريضة لعملية التدريب والتنبؤ للمستقبل وماذا نريد من التدريب في الأساس ومن يحتاج إلى التدريب من العاملين، وما الموضوعات التي سيتم تدريبهم عليها ومقدار ونوع التغيير المراد إحداثه في المعارف والمهارات والاتجاهات، وفي الإجابة على كل التساؤلات يتضح لنا دور عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تأهيل القوى البشرية وتنميتها (المير، 2006، ص70).

(1.6.6.2.2) مفهوم الاحتياجات التدريبية

هي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح أو إخفاق هذه البرامج. ويمكن وصف الاحتياجات التدريبية بأنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي، وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة، ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لأبد من تحديدها والعمل على إشباعها (أبو شيخة، 2000، ص267).

وتعرف أيضا بأنها "معرفة واختيار التغييرات والتطورات التي حصلت، والتي يكون الهدف منها وضع خطط مناسبة تتلاءم مع تلك التطورات والتغييرات، ليتم تنفيذها من خلال البرامج التدريبية، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة لرفع مهارات الفرد وخبراته ومعلوماته وسلوكه واتجاهاته، ليكون مهياً لشغل الوظيفة بكفاءة عالية (المير، 2006، ص71).

ويمكن القول ذلك بأن "الاحتياجات التدريبية تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء، بمعنى أن الأداء المطلوب أو المستهدف وهناك الأداء الفعلي، وإن الفرق بين الأداء المطلوب والفعلي هو ما يسمى بالقصور والعجز، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة كالاتي: القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي (شبير، 2004، ص39).

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة فذلك يتم وفق ثلاثة مستويات هي (كشواي، 2006، ص122):

1. على المستوى المؤسسي.
2. على مستوى المجموعات أو المستوى المهني.
3. على المستوى الفردي.

(2.6.6.2.2) تحديد أهداف الاحتياجات التدريبية

يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية في شكل أهداف، وذلك على مستوى كل برنامج تدريبي على حدة ويحاول كل برنامج أن يحقق هذه الأهداف وان يتأكد من تحقيقه بنهاية هذا البرنامج ويمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية كالآتي (ماهر، 2003، ص236):

1. تغيير الاتجاهات: وهو ما يشير إلى الرغبة في تغيير ما يعتقده المتدربون.
2. تقديم المعرفة: إن تقادم المعرفة، ونسيان هذه المعرفة، أو ظهور حصيلة جديدة من المعرفة والعلوم تبرز القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي.
3. تنمية المهارات: قد يحتاج المتدربون إلى مهارة محددة فيتم توضيح خطوات العمل لرفع هذه المهارات.

وكذلك يمكن تحديد الأهداف ليس فقط من حيث نوع ومحتوى التدريب، بل أيضا من حيث درجة وكثافة مستوى التدريب، وكذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

(3.6.6.2.2) أهمية الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية اللبنة الأولى لعملية التدريب، والتي على أساسها يتم التخطيط وإعداد برامج التدريب، وتعتبر هي المرحلة الأولى والأساسية التي تسبق عملية تصميم البرامج كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفاعلية يعد المؤشر الطبيعي لنجاح عملية التدريب أو فشلها فعلى ضوء تلك الاحتياجات يتم جمع أهداف التدريب وكيفية تحقيقها على أرض الواقع ، ويؤكد بعض الباحثين على أن العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين فاعلية وكفاءة النشاطات التدريبية تكمن في أنها عنصر مهم من عناصر التخطيط للتدريب باعتبارها عنصرا أساسيا في تحديد مخرجات النظام التدريبي كمؤشرات للأهداف المطلوب تحقيقها والتي تعتبر أيضا عنصرا أساسيا في تقرير أنواع وحجم الفعاليات التدريبية ومن ثم تحديد المستلزمات المطلوبة كمدخلات في نظام التدريب (المير، 2006، ص71).

كما يرى احد الباحثين أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على حل مشاكل معينة، بل أنها تحدد لنا أي نقص في الأداء الحالي، وكذلك التنبؤ بالنقص الذي قد يحدث لاحقا لأسباب تطويرية كانت أو تقليص نشاط أو إضافة نشاط. ويرى احد الباحثين أيضا أن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن ينال القسط الأكبر من اهتمام مخططي التدريب في الإدارات وذلك لان تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي، هو الطريق السليم لتحديد مهارات ومعارف المتدربين -

كما ونوعا- ويؤدي من ثم إلى إمكانية قياس مستوى التدريب قبل التدريب وبعده، لذلك كان لزاماً أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية أساسياً لنجاح أي خطة تدريبية ولا بد من أن يسبق أي عمل تدريبي، من أجل أن يكون التدريب مبنياً على أسس علمية مدروسة مسبقاً (المطوع، 1993، ص73).

(4.6.6.2.2) أنواع الاحتياجات التدريبية

تعددت التصنيفات المحددة للاحتياجات التدريبية، وذلك يرجع إلى وجهات نظر الباحثين والكتاب الذين تناولوها، ويمكن أن يذكر الباحث هنا أحد التصنيفات لأنواع الاحتياجات التدريبية لأحد الباحثين، وهي كما يلي (المير، 2006، ص72-73):

• حسب الهدف:

- أ- احتياجات لتحسين أداء العاملين.
- ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العاملين.
- ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة.

• حسب حجم التدريب:

- أ- احتياجات فردية.
- ب- احتياجات جماعية.

• حسب الفترة الزمنية:

- أ- احتياجات عاجلة.
- ب- احتياجات قريبة المدى.
- ت- احتياجات بعيدة المدى.

• حسب أساليب التدريب:

- أ- احتياجات التدريب العملي (التطبيقي).
- ب- احتياجات التدريب النظري.

• حسب مكان التدريب:

- أ- احتياجات تدريبية على رأس العمل.
- ب- احتياجات تدريبية خارج العمل (حربي، 1986، ص77).

(5.6.6.2.2) أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

تختلف أساليب تحديد الاحتياجات التدريب من باحث إلى آخر حسب وجهة نظر كلا منهم، ويمكن أن يورد الباحث هنا بعض الأساليب على سبيل المثال، وهي كما يلي (المير، 2006، ص73-75):

(1.5.6.6.2.2) تحليل التنظيم

ويقصد بها دراسة الأوضاع والمشكلات التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، والهدف الرئيس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلي التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها.

(2.5.6.6.2.2) تحليل العمليات

وتهدف إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة (الوظيفة) أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة. وتتضمن كذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية العمل بطريقة فعالة.

(3.5.6.6.2.2) تحليل الفرد

ويقصد به قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية وقدراته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، ويتضمن تحليل الفرد أيضاً مواصفات الوظيفة والتي تشمل الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة، وخبراته العلمية والعلمية والقدرات والمهارات الخاصة، والتدريب، وغير ذلك من مطالب تحتملها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته التي تمثل وصفاً دقيقاً وصحيحاً للوظيفة الموصوفة (ياغي، 1997م، ص80).

(4.5.6.6.2.2) تحليل الأداء

وذلك يتطلب تحديد المخرجات المرغوبة من العمل أو الوظيفة، ومن ثم تحديد المهام المطلوبة لتحقيق كل من هذه المخرجات، وذلك حتى يمكن تحديد أنواع المعرفة والمهارات التي يتطلبها أداء هذه المهام.

(5.5.6.6.2.2) تحليل المهمة:

ويركز هذا المدخل في تحليل الاحتياجات التدريبية على المخرجات ولا يهتم مباشرة بأداء العمل والوظيفة، أو الاهتمام بعوامل الأداء الأخرى.

(6.5.6.6.2.2) دراسة الكفاءة

وهذا المدخل يهتم بتحديد ما يراه الخبراء بخصوص القدرات والإمكانات التي يتميز بها الفرد (الموظف) ثم الاهتمام بالتركيز على المعرفة والمهارة التي كانت مطلوبة لتوفر هذه القدرات أو الإمكانات أو الكشف عنها.

(6.5.6.6.2.2) مسح الاحتياجات التدريبية

وهذا المدخل يعد من قبيل استطلاعات للتعرف على نوع التدريب الذي يعتقد العاملون بأنهم في حاجة إليه أو يرون انه يعد ذا فائدة لهم (الحمامي، 1999، ص23).

(7.6.2.2) تصميم البرنامج التدريبي

بعد أن يتم التعرف على الاحتياجات التدريبية تبدأ المسؤولية عن التدريب (إدارة أو قسم أو أخصائي التدريب) بتصميم البرامج التدريبية، ويلاحظ انه بينما ينبع تحديد الاحتياجات التدريبية من المنظمة نفسها، فان تصميم البرامج يمكن أن يقوم به أخصائي في التدريب في معهد أو مركز للتدريب داخل أو خارج المنظمة.

ورغم أن تصميم البرامج التدريبية يعتبر عملية فنية، حيث يمكن أن تختلف من مصمم إلى آخر حسب درجة خبرته والظروف المحيطة به، إلا انه من الممكن وضع بعض الإرشادات العامة التي تتفق عليها معظم المراجع العلمية في هذا الشأن (حمزاوي، 1987، ص187). ويمكن أن تمر عملية تصميم (تخطيط) البرنامج التدريبي بعدة مراحل يمكن توضيحها بإيجاز فيما يلي:

(1.7.6.2.2) وضع المنهاج التدريبي

يقصد به الموضوعات أو المواد أو مفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية حتى يكون المنهاج التدريبي جيد ويحقق الأهداف المطلوبة فيجب أن يكون نابع من البيئة الواقعية وليس مستوردا وان يتسم بطابع المعقولية (شبير، 2004، ص 40).

(2.7.6.2.2) اختيار أسلوب التدريب

ويتم اختيار الأساليب وفق عدد الأفراد المراد تدريبهم وعلى حسب قدرات المتدربين والوقت والمنهاج (زويلف، 2003، ص125).

(3.7.6.2.2) مستلزمات البرنامج التدريبي

تلعب دوراً أساسياً، وذلك في جعل هذا التدريب مثيراً، ومرناً، ومتحركاً، وممتعاً، كما أنها تخدم المدرب عن طريق عرضه للمعلومات، وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف، وتدعيمه للمهارات (شبير، 2004، ص42).

(4.7.6.2.2) اختيار المدربين

إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسائل التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين، كما أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية. إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى البشرية على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتها (المدهون، 2005، ص107).

(5.7.6.2.2) ميزانية التدريب

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرنامج التدريب ويؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عدمه، كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بان يكون برنامجاً اقتصادياً، كما يؤثر في تحديد قيمة اشتراك الدارس (شبير، 2004، ص43).

(8.6.2.2) تنفيذ البرنامج التدريبي

أي وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنتها خطة التدريب موضع التنفيذ والتطبيق (المدهون، 2005، ص108). وتستهدف هذه المرحلة ما يلي (أبوشخة، 2000، ص277):

1. التعرف إلى آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات ، ومادة تدريبية، ومدربين، وتسهيلات إدارية.
2. تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.

3. توزيع شهادات المشاركة، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي، تراعي فيه الإجراءات التي سبق اتباعها في حفل الافتتاح.

وذلك على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي وهي كما يلي (المدهون، 2005، ص108-109):

1. أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في التدريب.
2. العمل على إشراك الرؤساء مع المرؤوسين في برامج التدريب.
3. توفير الرغبة لدى الفرد للتدريب والعمل على تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين المتدربين.
4. الاتصالات الفعالة والمستمرة مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي.
5. توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول إلى السلوك المرغوب والاستمرار فيه.

(7.2.2) عملية تقييم الموارد البشرية

(1.7.2.2) مفهوم تقييم أداء العاملين

عرفه (ديسلر، 2000) بأنه "مقارنة الأداء الحالي للموظف بمعايير الأداء المعيارية المحددة مسبقاً".

وعرفه (وزيلف، 2003، ص188) بأنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف، وعادل لتجيز مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به".

(2.7.2.2) أهداف تقييم أداء العاملين

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاءة الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم (سلطان، 2003، ص294)، فيقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما (المدهون، 2005، ص153):

- 1- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقيةالخ.
2. هدف تطويري: وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

ومن الأهداف التي يحققها تقييم الأداء هو توفير معلومات صادقة عن سلوك الأفراد وأدائهم وهذه المعلومات يمكن الاستفادة منها في الجوانب التالية (المدهون، 2005، ص153):

أ. تقويم الأفراد وزيادة دافعيتهم للعمل.

ب. تطوير أداء الأفراد عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وتقديم المشورة المتعلقة بتطوير هذا الأداء.

ت. يمكن الاستفادة منها في التخطيط للموارد البشرية المستقبلية في جميع المجالات.

(3.7.2.2) أهمية تقييم أداء العاملين

- تكمُن أهمية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية (شبير، 2004، ص47-48):
1. رفع معنويات العاملين، حيث أن جواً من التفاهم والعلاقات الطيبة سيسود بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هم معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
 2. دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية، ومنح العلاوات، كما يعتبر التقييم معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات، ويعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
 3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
 4. استمرار الرقابة والإشراف، حيث أن تقييم أداء العاملين وفق نظام العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات بمتابعة منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
 5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
 6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.
 7. يعتبر التقييم من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
 8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة.

(4.7.2.2) مراحل عملية تقييم الأداء

1. تحديد معايير الانجاز ويتم تحديد هذه المعايير بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها.
2. إبلاغ هذه المعايير والتوقعات إلى المرؤوسين لكي يعرف المرؤوس ما هو متوقع منه انجازه في عمله.
3. قياس الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز.
4. مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي والمتوقع.
5. مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يواجهها المقيم وتتطلب منه لباقة ودبلوماسية ليقنع المرؤوسين بموضوعية حول هذه النتائج.

(5.7.2.2) مقومات نجاح تقييم أداء العاملين

- من أهم مقومات نجاح تقييم أداء العاملين ما يلي (المدهون، 2005، ص164-165):
1. دقة وموضوعية معايير التقويم وقياس كفاية الأداء.
 2. اختيار الوسيلة أو الطريقة من طرق تقويم الأداء.
 3. تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من تقويم كفاية الأداء.
 4. التحديد الواضح لصفات والخصائص والمهارات المرغوب قياسها.
 5. تحليل نتائج تقويم كفاية الأداء والاستفادة منها في مجالات تطوير سياسات التوظيف ورفع كفاية أداء العاملين.
 6. ألا يكون الهدف من التقويم تقييد الأخطاء للمرؤوسين أو تحويله إلى تقويم شخص يخدم أغراض شخصية المدير.
 7. المراجعة الدورية لمعايير وطرق تقويم كفاية الأداء المستخدمة.

(8.2.2) الملخص

تناول المبحث الثاني إدارة الموارد البشرية من حيث وأهميتها في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها وقدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وتم التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية واستعرضنا بدايةً عملية التخطيط ومفهومه وأهدافه وأهميته ومن ثم خطوات تخطيط الموارد البشرية وتم التطرق إلى معوقات التخطيط للموارد البشرية ومن ثم العوامل الأساسية لنجاح عملية التخطيط للموارد البشرية.

تم استعراض عملية الاستقطاب من خلال إبراز مفهوم عملية الاستقطاب وأهميته ومصادره سواء كانت الداخلية أو الخارجية بشيء من التفصيل. تم التطرق إلى عملية الاختيار وتحديد أهميتها والخطوات الأساسية في عملية الاختيار الفعال .

تم استعراض عملية التدريب بتحديد أهميتها وفوائدها سواء أكانت للمنظمة أو للأفراد ومن ثم تحديد أنواع عملية التدريب وتحديد خطوات عملية التدريب، وتم التطرق إلى تحديد الاحتياجات التدريبية وأهميتها وأنواعها وأساليبها أيضا ومن ثم تم استعراض تصميم البرنامج التدريبي وخطوات تنفيذ البرنامج التدريبي. وفي الختام تم التطرق إلى عملية تقييم أداء العاملين بتحديد أهميتها وأهدافها ومقومات نجاح عملية التقييم.

المبحث الثالث: الأتمتة وإدارة الموارد البشرية

(1.3.2) المقدمة

(2.3.2) الأتمتة وإدارة الموارد البشرية

(3.3.2) تأثير أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية

(4.3.2) نظم معلومات الموارد البشرية

(5.3.2) إشكالات أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية

(6.3.2) متطلبات تفعيل الأتمتة في المؤسسات الحكومية

(7.3.2) الملخص

(1.3.2) المقدمة

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهدًا على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما بالتخطيط والاستقطاب والتقييم، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها.. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي و التزاماتها الاقتصادية و الإدارية التي تشكل أرضًا لانتشار الفساد الإداري و ينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة".

أيضًا أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي كما أن غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية و منهجية مدروسة.

(2.3.2) الأتمتة وإدارة الموارد البشرية

تتركز جهود المهتمين بمجال الإدارة والمعنيين في العقود الماضية على رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال التعرف على حاجات ورغبات العاملين ومحاولة إشباعها وقد انعكس ذلك على أن أصبح العمل مصدراً رئيساً لشعور العاملين بالاستقرار النفسي والذهني وانعكس ذلك على الترابط بين العاملين الذي سادته روح الألفة والمحبة والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد بشكل عام والوحدة الإدارية بشكل خاص مما أدى ذلك لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.

ومما سبق يثير تساؤلاً حول مدى أثر التقنية الحديثة التي شاع استخدامها وأصبح الاعتماد عليها ضرورة من ضرورات العصر، ولهذا التساؤل جانبين مهمين أحدهما يتعلق بالعاملين ومدى تأثير التقنية الحديثة على مستقبلهم الوظيفي والجانب الآخر يتمثل في انعكاس ذلك على التنظيمات الإدارية وتحسينها وتطويرها وللوصول بها إلى تحقيق أهدافها برفع كفاءتها وفعاليتها.

وتكشف نتائج الدراسات والبحوث المتخصصة في هذا المجال عن حقائق مهمة تتمثل في أن أعداداً من تم الاستغناء عنهم بإدخال التقنية الحديثة في الكثير من المنظمات هي أعداد كثيرة تشكل بدورها خطورة مع الاستمرار في توظيفها والاعتماد عليها مستقبلاً. كما تؤكد نتائج الدراسات الحديثة على مدى عمق تأثير التقنية على العاملين وظهر ذلك في التسريح المستمر للعاملين ولذلك أصبحت الإدارة المعتمدة على التقنية تواجه عدة مشكلات في حيث سيطر شعور الخوف والقلق على العاملين الذين يزاولون أعمالاً وأنشطة لم تدخل فيها التقنية بعد وذلك نتيجة طبيعية لتوقعهم في أية لحظة مقابلة نفس مصير زملائهم الذين سبق أن أحلت الآلية في أعمالهم. وحيث أثرت التقلبات والتحويلات الكبرى بمكان العمل وظروفه والتي بدورها أوجدت لدى الكثير الشعور بعدم الاستقرار والأمان الوظيفي وساهمت في إعاقة القدرات الإبداعية للعاملين (ريفكن، 2000، ص125).

وقد بدأت المخاوف المبكرة في الولايات المتحدة من عواقب الأتمتة على المجتمع الأمريكي فيما كان آخرون يستنتجون دلالات أوسع نطاقاً على المجتمع بأسره إذ ظهر جدل حول التأثيرات المحتملة للأتمتة على الاقتصاد وفرص العمل ويؤديها فقدان الكثير من العاملين وظائفهم بشكل متزايد مما دعا مدير معهد الدراسات العليا بجامعة برنستون بتوجيه رسالة للرئيس الأمريكي عبر صحيفة "نيويورك تايمز" تعكس مخاطر الأتمتة على الاقتصاد الأمريكي مما جعل الرئيس

الأمريكي يتبنى لجنة خاصة بالأتمتة وقد انتهت اللجنة المشكلة لدراسة قضايا الأتمتة إلى الاستنتاج بأن إحلال التقنية محل القوى العاملة البشرية ظرف ضروري ومؤقت حدث عرضا في مسار التقدم الاقتصادي وقد عزز ذلك تحسن الاقتصاد حينها وانخفاض معدل البطالة (سندي، 2000، ص35).

ويقصد بالتقنية كل أنواع المعرفة الفنية والعلمية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية مما يرفع من كفاءة الأداء ويسهل على الفرد جهده ووقته ويحقق للمنظمات أهدافها النوعية والكمية (الكبيسي، 1998، ص72).

فقد حدد مؤتمر التنظيمات الصناعية الإستراتيجية الجديدة بعنوان "الأتمتة" أن استخدام الآلات المؤتمتة وأجهزة الحاسب الإلكترونية سوف يسفر عن الاستغناء عن القوى البشرية العاملة على الأرجح وتطوير مستوى المهارات الواجب توافرها ويمكن التخفيف جزئيا من توقع الاستغناء عن القوى البشرية من خلال التشاور مع الشركات والاتحادات العمالية بوضع الإدارة خطط لجدولة زمنية لاستخدام الأتمتة في فترات التوظيف المرتفعة وتوفير الوقت الكافي لإعادة التدريب (ريفكن، 2000، ص130).

ما سبق نستنتج أن التقنية الحديثة بنظمها الآلية والبرمجية وأجهزتها لها اثر عميق في العصر الحديث على البنية التنظيمية والوظيفية وبالتالي تعمق تأثيرها على الفرد وشعوره بالخوف والقلق من فقدان وظيفته.

(3.3.2) تأثير أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية

تجري الكثير من الدراسات والبحوث التي حولت تأثير التقنية التنظيمية وتطبيقاتها الايجابية والسلبية ومنها مراكز ومعاهد متخصصة في هذا المجال كونت فرق بحث للتعلم في آثارها البعيدة المدى والنتائج غير المتوقعة على الأفراد والجماعات وعلى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

وقد أكدت بعض هذه الدراسات على انخفاض الدافعية والروح المعنوية لدى العاملين في المنظمات ذات التقنية المعقدة مقارنة بالعاملين في ظل التقنية الأقل تعقيدا وتؤكد دراسة أخرى أن معدلات الرضا والتفاعل بين العاملين قد تدنت في المنظمات ذات التقنية المعقدة. كما أجرى معهد تافستوك البريطاني دراسات وبحوث حول الآثار السلبية على النظم السيكلوجية انتهت

إلى أن التغير الذي يدرس الجانب التقني ولا يراعي الآثار والعوامل النفسية والاجتماعية يولد أضرارا وأمراضا تفوق فوائده وإيجابياته وأوصى بالتغير الذي يوفق بين النظم الاجتماعية والتقنية مع مراعاة المتغيرات المؤثرة والمتأثرة قبل التحول للتغير التقني الحديث وهي (الكبيسي، 1998، ص74):

- أ. تزايد القدرات البشرية لتحقيق الأهداف الجماعية لإنتاج السلع بكميات كبيرة.
 - ب. توفير معرفة ومعلومات حول الأعراض الجانبية الضارة التي تساهم في تجنب الأضرار.
 - ت. توفر بدائل جديدة للقرارات المراد اتخاذها أو البرامج المستهدفة لتحقيق الأهداف أو السلوكيات اللازمة فركوب الطائرة بديل لركوب القطار.
 - ث. تساعد على اكتشاف الحاجات المتجددة التي تستلزمها التغيرات المستقبلية أو الناجمة عن طبيعة الحياة الحديثة.
 - ح. توفر وسائل وأدوات للتحليل وفهم النظم المعقدة كالتقنية الموصلة إلى عمليات لاتخاذ القرارات لاختيار التقنية المناسبة.
 - ج. أنها تعمق الفهم بأنفسنا وتساعد على تشخيص ظروفنا وأحوالنا فهي تساهم في معرفة مستوى الطموح البشري وأثره على السلوك.
- مما يتطلب وضع استراتيجيات من شأنها أن تحد من الآثار السلبية الناجمة من تطبيقها سواء على العاملين أو المنظمات وغيرهم وفي ذات الوقت تؤكد على توظيف هذه التقنية والاستفادة منها.

والواقع أن استخدام الأتمتة في منظمات الأعمال ينعكس على إنتاجية واتجاهات العمل للمديرين والعاملين ويؤدي ذلك إلى نتائج من أهمها (العتيبي، 2007، ص99):

- أ. أن (29%) من وقت العمل الفعلي للمدراء والعاملين تهدر في التفكير من جميع معلومات وتحليل بيانات والاطلاع على التقارير والملخصات.
 - ب. أن (46%) من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع مرؤوسين أو عملاء أو زائرين وأصحاب مصالح.
 - ت. أن (25%) الباقي من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودة الإنتاجية كأداء أعمال روتينية وغيرها.
- ولهذا فإن الاعتماد على أتمتة الأعمال يوفر على الأقل (15%) تقريبا من وقت المديرين والعاملين.

ومما سبق يتضح الفارق الكبير بين مستويات الإنتاج المؤتمتة وبين مستويات الإنتاج غير المؤتمتة كما أن هناك نتائج إيجابية ملموسة سواء بالعاملين أو منظماتهم مما يؤكد على حقيقة

مهمة وهي أن الأتمتة أصبحت مطلب حتمي تفرضه معطيات التطور المعاصر في كافة أنشطة التنظيمات المختلفة ولهذا أصبحت الأتمتة مطلب إداري وتنظيمي.

كما يترتب على تبني الأتمتة كأحد الأساليب الإدارية الفاعلة نتائج من أهمها (قنديلجي؛ السامرائي، 2004م، 46-50):

1. قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية
2. قدرة المنظمات على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كاتخاذ القرارات.
3. إتاحة الفرصة للوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرارات.
4. تحسين ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة انتشارها الجغرافي.
5. الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.
6. تيسير عمليات الاتصال وفعالية التنسيق بين كل مدير وآخر نتيجة تبني الأتمتة كالبريد الإلكتروني ونظم دعم الإدارة العليا ونظم دعم القرارات وغيرها.
7. تحقيق الموضوعية والدقة في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.
8. سرعة انجاز المعاملات وكثرتها.

ويتضح مما سبق أن هناك من يرى أن للأتمتة تساهم في تقليل عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل إلى من يرى أن عكس ذلك كالأستاذ والدكتور عامر الكبيسي في كتابه "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة" حيث يشير إلى تعدد المستويات الإدارية وبالتالي تزايد عدد العاملين المشرفين على التنسيق بين هذه المستويات وكذلك كثرة عدد الفنيين.

ولعل هذا يتفق وما توصل إليه جبرمي ريفكن في طرح سابق من هذا المبحث فالواقع أن التطور التقني يحدث تغير في الهياكل التنظيمية وفي المستويات الإدارية فقد يحدث تطور في بعض الوظائف التقليدية وأحيانا قد تلغي وقد يسهم التطور التقني في إيجاد وظائف أخرى تناسب التقنية المراد إدخالها كوظائف المهندسين والمبرمجين والفنيين بشكل أكبر.

ومع أن فوائد وأهداف تطبيق الأتمتة في أنشطة المنظمات يصعب حصرها غير أنها تتدرج تحت مظلة أربعة محاور رئيسة تعكس واقع الأهداف النهائية لتطبيق الأتمتة بفعالية ممثلا في المحاور التالية:

تحسين إنتاجية العمل تحقيق وفر ملموس في وقت العمل وتطوير القدرات الوظيفية للعاملين وكذلك تحسين مستوى جودة القرارات. وسيتم استعراض هذه المحاور بإيجاز وفق ما يلي:

(1.3.3.2) تحسين إنتاجية العمل

مع أن تحسين الإنتاجية سببا لظهور وتطور نظم أتمتة الأعمال وفي ذات الوقت تعكس فائدة ملموسة تنتج عن تطبيق الأتمتة بفعالية وذلك من خلال ما تحققه الأتمتة من تحسن في الإنتاجية كمحصلة نهائية لمجموعة من العوامل الايجابية التي يساهم فيها تطبيق النظم الآلية في مجالات حيوية هامة من أهمها (العنبي، 2007، ص 91):

أ. تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال رفع مستوى ما يقوم به كل فرد من مهام وأعمال موكلة إليه.

ب. الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بتخفيض عدد العاملين إلى العدد اللازم لأداء نفس الحجم الحالي من العمل أو الإبقاء على العاملين الحاليين مع زيادة وتوسيع نطاق العمل عن سابقه.

ت. تحسين جودة القرارات أو درجة الرشد في اتخاذها تبعا لتطور أساليب إنتاج وتوصيل المعلومات وتوظيفها واستثمارها بشكل أكثر فعالية.

ث. زيادة مستويات الكفاية من خلال أداء نفس النوع من العمل بتكلفة أقل أو في وقت أقصر أو بهما معاً.

ج. رفع مستوى الفعالية بزيادة قدرة كل مسئول بالتنظيم الإداري بما يمكنه من تحقيق الأهداف المناطة بشكل أفضل.

ونستنتج مما سبق أن للأتمتة دور حيوي مهم على المستوى التنظيمي أو على المستوى السلوكي للعاملين من خلال تنمية وتطوير مستويات الأداء والمهارات والمعارف.

(2.3.3.2) توفير وقت العمل

يقود تطبيق الأتمتة في الأعمال والأنشطة الإدارية بفعالية إلى تحقيق وفر ملموس وقابل للقياس الكمي في وقت العمل وذلك نتيجة تبني منظمات الأعمال لأساليب وتقنيات حديثة كالأتمتة. وهناك العديد من الشواهد التي تساند وتدعم هذه التوجه ومنها (الحجي، 1993، ص 145):

أ. الاجتماع عن بعد Teleconferencing والذي وفر وقت السفر والانتقال عندما يكون الاتصال والحوار الشخصي المباشر مهما.

ب. البريد الإلكتروني Electronic Mail قلل الوقت المهدور في الاجتماعات والمقابلات وفي نقل وتسليم المطاريق

ت. تخزين البيانات والوثائق والمستندات على وسائط تخزين الكترونية بواسطة الحاسب قلل كثيراً من مقدار الوقت للاستعلام أو البحث عن البيانات المطلوبة واسترجاعها عن الحاجة.

(3.3.3.2) تنمية وتطوير القدرات الوظيفية للعاملين

تعدد المزايا والفوائد التي يحققها تطبيق الأتمتة تتمثل في ما أطلق عليه مسمى "القيمة المضافة Value-Added Benefit" فالتسهيلات التي وفرتها التقنية الحديثة (الأتمتة) ساهمت في تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين في مجالات متعددة لاسيما في زيادة قدرة الوصول للمعلومات المطلوبة بالسرعة المناسبة وزيادة قدرة الاتصال الفعال بالرؤساء والمرؤوسين، وكذلك زيادة قدرة التحكم في الأنشطة والرقابة عليها بجانب زيادة القدرة على الإسهام الشخصي في تحقيق أهداف المنظمة (العنبي، 2007، ص 92).

وبالتأكيد فإن الأتمتة كأسلوب تقني ومتطور تحتاج إلى تدريب ورفع مستوى معارف ومهارات وسلوكيات العاملين لكي يتم الاستفادة منه (الصيرفي، 2005، ص 221).

(4.3.3.2) تحسين مستوى جودة القرارات

من محاسن ومزايا الأتمتة تيسير الاتصالات بين الأشخاص داخل التنظيم وخارجه خلال التزاوج الحديث بين الحاسبات وتقنية الاتصالات والذي أسفر عن ظهور تقنيات جديدة أسهمت في زيادة فعالية وكفاءة الاتصالات كالبريد الصوتي Voice Mail، الفاكسميلي Facsimile والتبادل الإلكتروني للبيانات Electronic Data Interchange بالإضافة إلى وسائط الاتصالات الجماعية Group Ware كالمؤتمرات عن بعد Tele-Conferencing وغيرها من تطبيقات تقنيات الأتمتة الحديثة (السريجي، 1996، ص 42).

والحقيقة أن الاستمرار في توظيف معطيات التقنية الحديثة وإدخالها في أعمال المنظمات الإدارية والتي تتميز بسرعة وفعالية الاتصالات بين الأشخاص والجماعات داخل التنظيم وخارجه في الإطار المحلي والإقليمي أو الدولي رتب سرعة توفير المعلومات بالدقة اللازمة كما أدى إلى اختزال الوقت والمسافات في مناقشة وتبادل الآراء وحقق توافر وتجانس البيانات على مستوى المنظمات كافة مما ساهم في زيادة مستوى جودة القرارات وحد من ازدواجيتها. ولهذا فتطبيق الأتمتة يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وفعالية القرارات ويجعلها أكثر رشداً وعقلانية ودقة وموضوعية (العنبي، 2007، ص 93).

(4.3.2) أبعاد الأتمتة الإدارية والتدريبية

يمكن التعرف على الأبعاد الإدارية من جانبين الأول يتعلق بالعمليات والأنشطة داخل التنظيم والجانب الثاني يتعلق بهيكل التنظيم وعناصره المختلفة.

(1.4.3.2) أبعاد الأتمتة على الأنشطة التنظيمية

تؤدي الأتمتة إلى تحقيق درجة اعلى من التكامل والترابط بين الأنشطة التنظيمية المختلفة باعتبارها نظاما فرعية تعمل جميعا في إطار نظام اكبر كالربط بين نظامي المستودعات والمشتريات والذي ينعكس على مدى التغيير الذي يشمل وظيفة التخطيط الإداري ووظيفة الرقابة والمتابعة من جانب ومن جانب آخر التغيير في خصائص ومهارات المديرين (العنبي، 2007، ص94).

ويخلق توظيف الأتمتة تغييرات هامة في مجال الأنشطة المكتبية والكتابية وتدفع العمليات الروتينية ونوعيات النماذج وتصميمها والسجلات المستخدمة في التنظيم وهذا الجانب يعكس بوضوح التأثير الملموس للأتمتة في التنظيم حيث أن هذه الأنشطة تنسم عادة بضخامة حجمها وانتشارها في كل أركان التنظيم ومن ثم ضخامة عدد الأفراد العاملين بها والوقت المستغرق فيها كعمليات إصدار القرارات وإمسك الدفاتر وحسابات المستودعات والرقابة عليها وحسابات الأجور والمرتبات وغيرها (برهان، 1998، ص126).

وبصفة عامة يترتب على توظيف الأتمتة في الأنشطة الإدارية آثار بارزة على التنظيم أهمها (السلمي، 1999، ص318-320):

- أ. تخفيض عدد العاملين في الأنشطة التي توظف فيها الأتمتة.
- ب. تغيير في نوعيات المهارات اللازمة للعاملين.
- ت. إسراع في العمليات ومن ثم خفض التكلفة.
- ث. إمكانية مركزية العمليات وإحكام السيطرة عليها.
- ج. يؤدي الاعتماد على الأتمتة في عمليات الأنشطة الإدارية وضبط الجودة وغيرها من الأنشطة الحيوية في التنظيم إلى زيادة الاتجاه نحو إنشاء نظم متكاملة للمعلومات تعتمد على بنوك المعلومات وترشيد عمليات اتخاذ القرارات وإمكانية تطبيق أساليب متطورة لحل المشكلات كبحوث العمليات Operations Research والمحاكاة Simulation ونظرية المباريات Game Theory.

وتتعاكس آثار توظيف الأتمتة على وظيفة التخطيط ومن أبرز ملامح التغيير في هذا الجانب ما يلي (العتيبي، 2007، ص95):

1. ساعدت على توفير قدر أكبر من المعلومات الدقيقة عن كافة مجالات العمل مما ساعد الإدارة على وضع خطط سليمة وإستراتيجية فعالة.
2. بات ممكناً إعداد خطط تأخذ في اعتبارها التفاعل بين عدد أكبر من المتغيرات مما يساعد على تقويم آثار هذه المتغيرات على نتائج الخطط وفق أسس علمية موضوعية بعد أن كان يعتمد على تقديرات وأحكام شخصية.
3. بات ممكناً اختبار النتائج المحتملة لعدد من القرارات البديلة وبالتالي فأسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات قد انتقل من التجربة في الواقع (المفترضة) إلى التجربة الفعلية مما وفر الجهد والوقت وتجنب الخسارة وتعظيم العائد.
4. يمكن إتباع نظم التخطيط المرن بفضل طاقات النظم الآلية الضخمة فيمكن تعديل الخطط بسرعة استجابة للتغيرات في الظروف والأوضاع المختلفة.
5. بات ممكناً تحقيق التخطيط الشامل الذي ينظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً متكاملًا. وتعكس الأتمتة أبعاداً إيجابية في مجال الرقابة الإدارية من خلال القدرة على وضع معايير رقابية وإعداد نظم للرقابة الشاملة وتخفيض الفارق الزمني بين التنفيذ والرقابة وإعداد تقارير رقابية شاملة وسريعة وإلى التوسع في نتائج الرقابة واستنتاج مؤشرات هامة تساعد على معرفة الانحرافات الفعلية والتنبؤ باحتمالات الانحراف.

(2.4.3.2) أبعاد الأتمتة في مجال التدريب

تعكس الطرق الحديثة للتدريب المعتمدة على التطور التقني وأحدث تقنيات الحاسب الآلي وبرمجياته الدور الحيوي الذي تلعبه هذه التقنيات في مجال رفع مستوى وفعالية التدريب في التنظيمات الإدارية المختلفة المتمثلة في الآتي:

(1.2.4.3.2) التعليمات البرمجية programmed instruction

التعليمات البرمجية هي: "إحدى وسائل التعلم الذاتي التي يتم من خلالها تعلم مهارات مرتبطة بالعمل بصورة منتظمة" (رشيد، 2001، ص698). حيث ساهمت هذه التقنية الحديثة في إيجاد الأسس التي تسهل عملية التدريب الخارجي (العتيبي، 2007، ص98).

Video (2.2.4.3.2) الفيديو

يعتبر وسيلة للتعليم ويستخدم داخل الموقع أو خارجه ويشتمل التدريب بواسطة الفيديو على أفلام يتم إيقافها وإعادة تشغيلها مرة حسب الحاجة وتعود سرعة انتشار استعمال الفيديو لقلّة كلفته، ومن خصائصه ضبط التعليمات حيث يساعد على تعليم أعداد كبيرة من العاملين في مختلف المواقع بواسطة أفلام الفيديو إذا أعدت بصورة جيدة يمكن إرسالها بالبريد للأشخاص في مواقعهم مما يقلل من التكلفة (الجميل، 2004، ص112).

Video Disks (3.2.4.3.2) أقراص الفيديو

احتل الفيديو دسك محل أفلام الفيديو في كثير من المؤسسات التنظيمية لأنه يعمل الليزر بدلا من الإبرة لنقل الصورة وعكسها على شاشة التلفاز ورغم ارتفاع كلفة تنظيم البرامج على الفيديو دسك إلا أنها أكثر كفاءة وأسهل حملا وأسرع في التشغيل والإيقاف وأكثر تحملا من أفلام الفيديو العادية (العتيبي، 2007، ص98).

Interactive Video (4.2.4.3.2) التدريب الفيديو متداخل الفعاليات (جهاز IVT) Training

يجمع هذا النوع من التدريب أفضل خصائص الإرشادات المبرمجة والمسجلة على أشرطة الفيديو أو الأقراص الفيديوية حيث تقدم تمثيلا روائياً فيديوياً قصيرا باستخدام الشريط أو القرص ثم يطلب من المتدرب الإجابة عليها وبيان ردود أفعاله تجاهها. بعدها يقوم المتعلم بالإجابة على أسئلة الكمبيوتر باستخدام لوحة المفاتيح أو لمس الشاشة. وكل ساعة تدريب بطريقة (IVT) تعادل (500) ساعة تدريب بواسطة الفيديو دسك. وتكاليف التعليم بهذا الجهاز عالية جدا لأنه يحتاج بجانب الأجهزة عدد من الموظفين لتشغيل (IVT) ومدقق ومنظمي برامج ومنتجين وخبراء بالمواضيع (الجميل، 2001، ص112-113).

Telecommunications (5.2.4.3.2) الاتصالات اللاسلكية

تساعد الاتصالات بعيدة المدى باستخدام وسائل الفضائيات الفيديوية في تسهيل عملية التدريب وتكمن فائدة هذه الوسيلة في تسريع الاتصال بين المؤسسات التنظيمية في الدول كافة حيث تعادل تكاليف البرنامج الأرضية للقيام بتلك التدريبات (5-6) أضعاف تكلفتها الفضائية والأهم توفير (6) أسابيع من وقت التدريب (الموسوي، 2006، 202).

(6.2.4.3.2) التدريب الحاسوبي Computer Training

يساهم الحاسب في فعالية التدريب حيث يمكن المتدربين من سرعة التعلم فالحاسب يربط خيارات التدريب متعددة الأوساط والتي تمكن ربط المقرر مع الفلم والمخططات والمساعدات السمعية والبصرية (رشيد، 2001م، ص704).

ويستخدم التدريب الحاسوبي في التدريب من خلال الطرق التالية (أرمسترونج، 2004م، ص618):

- أ. محاكاة المواقف الفعلية لكي يستطيع المتدربون "التعلم بالممارسة الفعلية" فمثلا يمكن تدريب الفنيين على الأعطال وتصليح مجموعة الدوائر الالكترونية عن طريق البحث في الرسوم البيانية للدوائر المعروضة على الشاشة وغيرها.
- ب. زيادة مساحة النص لبرنامج التعلم لتوفير صور تخطيط وتصويرية بالألوان وإتاحة المزيد من التفاعل بين المتدرب والمعلومات الموضحة على الشاشة.
- ت. تقديم قاعدة بيانات للمعلومات يستطيع المتدرب استخدامها من خلال الحاسب.
- ث. قياس أداء المتدربين على أساس مستويات سابقة التحديد.
- ح. تقديم الاختبارات والتدريبات تستخدم وسيلة الاختبار المتبعة برنامجا يحتوي على عدد من المواد المصممة لاختبار المتدرب على فهم بعض المبادئ المحددة.

ومن فوائد التدريب الحاسوبي ما يلي (الجميل، 2004م، ص114-115):

أ. الاتصال بالعمل job-related

يمكن أن تماثل بيئة أو وسط التدريب الحاسوبي بيئة العمل الفعلية.

ب. المرونة flexible

يمكن تكييف التغيرات في الطريقة أو المعدات بسهولة مع البرنامج الحاسوبي.

ت. التقدم الذاتي self-paced

يستطيع كل متدرب التعلم حسب قدرته الخاصة دون التأثير بغيره فليس هناك ارتباط يجعل البطيء يتسرع أو السريع قلقا من تأخر من حوله.

ث. سهولة التوزيع easily distributed

يمكن أن يتم توزيع التدريب الحاسوبي الكترونيا على الشبكة المعلوماتية مما يجعل توزيع التدريب سهلا ورخيصا مقارنة بجمع كافة المتدربين في موقع محدد.

ح. الموازنة standardized

تتم عملية تغطية المدة بطريقة منتظمة بغض النظر عن الوقت والمكان والمرشد.

ج. التوافر available

يمكن للمتدربين البدء بجلسة حاسوبية إذا ما أرادوا ذلك.

ح. الاكتفاء الذاتي self-sufficient

من الممكن أن يتعلم المتدربين دون توجيه المشرفين أو ذوي الخبرة أو الآخرين لتوفي كل شيء ضمن البرنامج.

د. سرعة التخطي

تساعد برمجة التدريب الحاسوبي المتدربين من تخطي الأجزاء التي تم فهمها ولهذا يجب أن يكون وقت التدريب فعالا لكل متدرب.

5.3.2 نظم معلومات الموارد البشرية Human Resource Information Systems

تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعدد كبير من الوظائف المهمة والحساسة في حياة المنظمة، لأنها تتعامل مع أثمن رأس مال في المنظمة: "رأس المال البشري" وهو حقيقة الأمر من أغلى وأندر رؤوس الأموال التي تتعامل معها المنظمة (الحسنية، 1997، ص319).

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها والحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية (المغربي، 2002، ص327).

(1.5.3.2) مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

تعددت تعريفات نظم معلومات الموارد البشرية منها:
وعرفها (Laudon، 2002، ص50) "نظام يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي".
بينما تعريف (Mathis Jackson، 2002) "نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة"
وعرفها (المغربي، 2002، ص328) بأنه "النظام الذي تم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفعالية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية".

ومن هذه التعريف نخلص للعناصر الآتية (المغربي، 2002، ص329):

- أ- وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية الراجعة مع تأثير البيئة الداخلية والخارجية، قد تعمل هذه المكونات بشكل آلي أو يدوي.
- ب- تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتقديمها للمستفيدين.
- ت- يهدف نظام معومات الموارد البشرية إلى توفي المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفعالية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.

(2.5.3.2) أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيسي لنظام معلومات الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الموارد البشرية والإدارات والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها من المعلومات الملائمة من حيث الدقة والتوقيت والحدثة بما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة.
ومن الأهداف الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية والتي حددها (المغربي، 2002، ص329) على النحو التالي:

- أ. تحديد احتياجات مختلف إدارات وأقسام الموارد البشرية من المعلومات والعمل على توفيرها.
- ب. تصميم مركز معلومات متكامل لتلبية تلك الاحتياجات.
- ت. تحديد خصائص المعلومات التي تطلبها الجهات المستفيدة وبيان المعايير الواجب توافرها في كل منها.
- ث. تطوير أساليب استرجاع المعلومات وتصميم أشكال التقارير والمخرجات بما ييسر استفادة الأطراف المستخدمة للمعلومات.
- ج. وضع توثيق متكامل للنظام.

(3.5.3.2) أهمية نظم معلومات الموارد البشرية

إن الاستثمار في الموارد البشرية يعد استثماراً منتجاً، لا يقل في عائده عن الاستثمار في باقي عناصر الإنتاج الأخرى، بل إن العائد من هذا الاستثمار يزداد مع طول المدة على عكس الاستثمار في الآلات والمعدات، هذا بالإضافة إلى أن كفاءة الموارد البشرية وفعاليتها إدارتها تستطيع أن تعوض القصور في الموارد المادية الأخرى، ومن ثم تبدو أهمية بناء نظام المعلومات الموارد البشرية يمكن أن يغطي الجوانب المختلفة لوظائف الأفراد بالمنظمة ويسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية والمنظمة كل.

ويمكن عرض أهمية نظام معلومات الموارد البشرية على النحو التالي (المغربي، 2002، ص330-331):

- أ. تجميع البيانات اللازمة لإدارة النظام وصيانتها وحفظها وإدخال عمليات التحويل والتشغيل عليها بهدف تقديمها للمستفيدين منها بعد ذلك.
- ب. القيام بإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد في مجالات المزايا والتعويضات والأجور والتأمينات، والتدريب وتنمية الكفاءات، وتقييم الأداء هذا بالإضافة إلى توفير المعلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطها، وتقييم الوظائف وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتخطيط المسارات الوظيفية.
- ت. متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة مثل الأهداف، وتحليل الوظائف، وتكوين جماعات العمل والوحدات الإدارية والفروق الوظيفية والمسارات المهنية وتحقيق العدالة فيما بين الأفراد.

- ث. الإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة من خلال نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية الذي يعمل على التحديد الدقيق لاحتياجات المنظمة من الأفراد كما وكيفا والوقوف باستمرار على الإمكانيات البشرية المتاحة.
- ج. مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية مثل: التشريعات الحكومية وإجراءات التعيين والاختيار والتأمينات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي ومتطلبات النقابات... وغيرها، والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل النظام.
- ح. القيام بخدمة أهم مورد من موارد المنظمات وهو المورد البشري من خلال تكوين عناصر النظام المعلوماتي (المدخلات - عمليات التحويل - المخرجات - التغذية المرتدة).
- خ. التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام المعلومات التسويقية ونظام معلومات التصنيع والعمليات الفنية ونظم معلومات التحويل، وغيرها من نظم المعلومات داخل المنظمة بما يكفل وجود نظام معلومات كلي متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.
- د. الاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر.

(4.5.3.2) مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية

رغم تعدد المداخل الخاصة بأسس ومرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية واختلاف مسمياتها بين الكتاب والباحثين فإنها لا تخرج عن ما حدده (Gara، 2002، ص1) و(المغربي، 2002، 331-333) في خمسة مرتكزات أو عناصر رئيسية لا يستطيع أي نظام لمعلومات الموارد البشرية أن يخطئ إحداها، وتتمثل تلك المرتكزات فيما يلي:

(1.4.5.3.2) قاعدة البيانات Data Base

يعتبر إنشاء قاعدة بيانات من أهم مرتكزات النظام وأولها، بحيث تشتمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين بها بما يفيد في إعداد مخرجات النظام، ومن ثم فإنه عند بناء قاعدة البيانات يجب أن تكون نصب أعين واضعها أهداف نظام معلومات الموارد البشرية، المخرجات المتوقعة الحصول عليها، وعمليات إدارة الموارد البشرية واحتياجاتها من المعلومات. ولهذا يجب أن توفر قاعدة البيانات ما يلزم لإعداد المخرجات في شكل تقارير ومعلومات عن العاملين للاستخدام الداخلي للمنظمة وكذلك الاستخدام الخارجي.

(2.4.5.3.2) إدخال البيانات Data Entry

يمثل إدخال البيانات بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب المرتكز الثاني لبناء نظام معلومات الموارد البشرية. وهذا يتطلب تحديد البيانات وتحديد الجهة المكلفة بإدخالها والمحافظة على صحتها وتحديثها باستمرار وكلما تم الاعتماد على الحاسب الآلي وبرامجه المتعلقة بالموارد البشرية كلما أدى ذلك لبناء نظام أفضل لمعلومات الموارد البشرية.

(3.4.5.3.2) استرجاع المعلومات Information Retrieval

يجب أن يتم استرجاع البيانات والمعلومات بالسرعة المطلوبة مع مراعاة الدقة والموضوعية بما يمكن المستخدمين من الحصول على أي بيانات في الوقت المناسب تبعاً للطرق المحددة. ويشير ذلك إلى ضرورة ما تم جمعه من البيانات قبل إدخالها وتنسيقها والوقوف على ما يجب تخزينه من بيانات ومعلومات تبعاً لمتطلبات وظائف الموارد البشرية وما يجب تنقيته من بيانات لاستبعاد ما يلزم.

(4.4.5.3.2) مركز معلومات الموارد البشرية Human Resource Information Center

يحتل مركز معلومات الموارد البشرية مجموعة الأفراد المكلفين بأنشطة وعمليات نظام معلومات الموارد البشرية والآلات والأدوات والوسائل ونظم إجراءات العمل الواجب توافرها حتى يحقق النظام أهدافه، ويعمل مركز معلومات الموارد البشرية على تحقيق المهام التالية:

- أ. معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية.
- ب. مراجعة البيانات قبل إدخالها وتنقيتها.
- ت. تنسيق حالات الإدخال والاسترجاع.
- ث. ضمان سرية البيانات والمعلومات.
- ح. تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها بالطريقة الصحيحة.

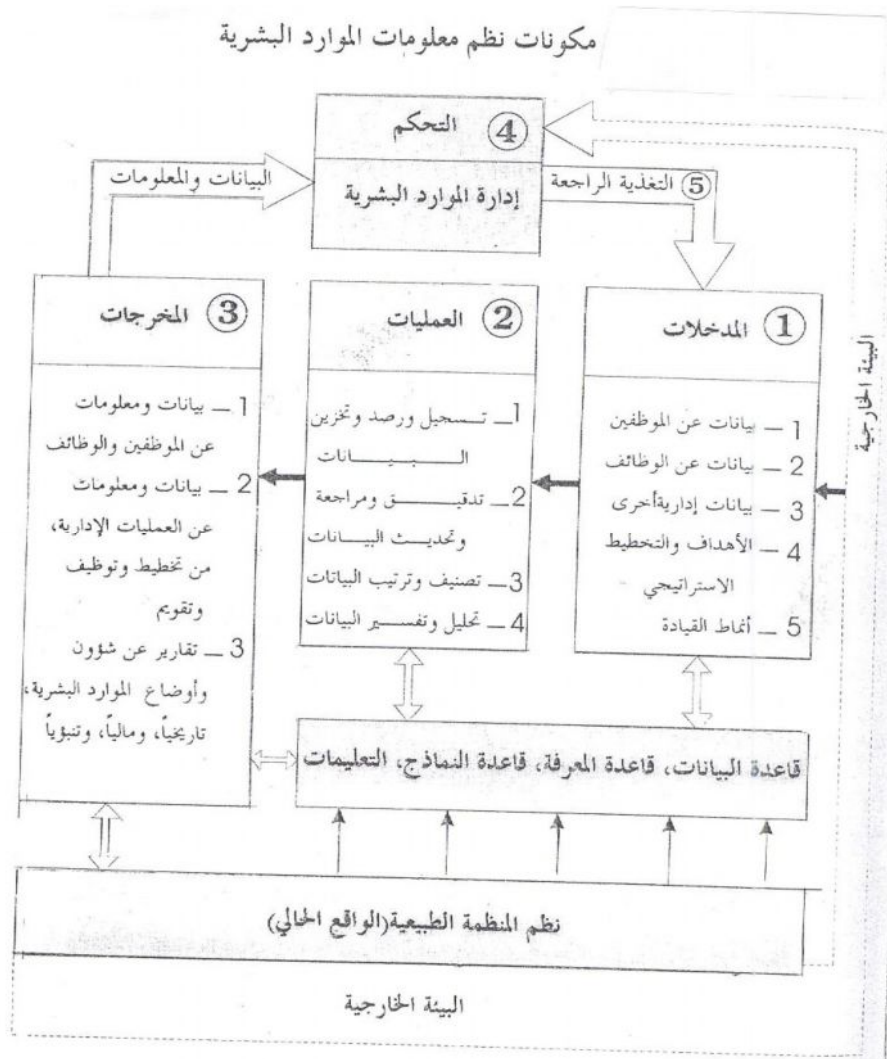
(5.4.5.3.2) جودة وسلامة البيانات Data Quality & Integrity

إن التأكيد على جودة المعلومات يعد أحد مرتكزات نظام الموارد البشرية إذا يجب أن يحدد مستوى معين من الدقة والوقت والموضوعية والمعالجة والملائمة والحدثة.

(5.5.3.2) مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافا كبيرا عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ انه يتكون من الأبعاد الرئيسية لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها.

شكل رقم (3)



المصدر: المغربي، عبد الحميد (2002)، نظم المعلومات الإدارية-أسس ومبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة، ص333

ومن الشكل يتضح أن نظام معلومات المواد البشرية يعتبر نظاما ديناميكيا يتأثر بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، كما يبين الشكل رقم (3) أن:

1. مدخلات النظام تتشكل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة في المنطقة.
 2. مخرجات النظام تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للأفراد وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطوير الوظيفي، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار ونمو المنظمة والمساهمة في تطويرها التنظيمي.
 3. عمليات التحويل والتشغيل والمتعلقة بتكوين قاعدة بيانات للموارد البشرية-والتي تشمل على البيانات الشخصية وبيانات المهارات وبيانات تقييم الأداء وبيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الرواتب والمزايا- تفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء والرواتب والمزايا والبرامج التشجيعية.
 - كما تفيد أيضا في المحافظة على الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال التطوير الإداري والتنظيمي، وإجراءات الصحة والسلامة والعلاقات بين العاملين والاتصال والتشاور والتأديب وبحوث الموارد البشرية.
 4. بالإضافة إلى ذلك فهناك عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، على أن يتم ذلك في ضوء سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يقصد به التغذية الراجعة لمخرجات النظام.
 5. التأثيرات البيئية وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية و.... غيرها من المتغيرات.
- مما سبق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجته البيانات التي يحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

(6.5.3.2) أساليب نظم معلومات إدارة الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة. وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضا تطور وسائل اتخاذ القرارات وبتصدرها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي (المغربي، 2002، ص343).

وينبغي الإشارة هنا إلى أن اختيار نوع نظام معلومات المواد البشرية المناسب، يتوقف على عدة معايير منها: حجم المنظمة، وعدد نوعية العاملين بها، وتنوع أنشطتها، بالإضافة إلى الإمكانيات المالية والبشرية المتمثلة في توفر الاعتمادات المالية لتأمين تغطية تكلفة النظام، وكذلك مدى توفر الفنيين المؤهلين لإدارة وتشغيل النظام بكفاءة وفاعلية. ويوجد أسلوبين لنظم معلومات الموارد البشرية وهما:

(1.6.5.3.2) أسلوب النظم اليدوية

وهو أسلوب تقليدي انتشر استخدامه بشكل واسع في الكثير من المنظمات الإدارية ولازال يعمل به، ويشمل الآتي:

أ. نظام الملفات

ويمثل مجموعة من الملفات (كلاسيكات) التي يتم فيها تصنيف وترتيب وحفظ جميع الأوراق الرسمية والمستندات المتعلقة بنشاط المنظمة، بحيث تشمل على الحقائق والبيانات التاريخية والتي يعتمد عليها لاتخاذ القرارات في الحاضر والتخطيط للمستقبل⁰ وينبغي أن يضمن نظام الملفات المحافظة على المستندات من الفقد والتلف وصيانتها وترتيبها وفق تصنيف سليم، وفهارستها بطريقة تيسر عملية استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها بدقة وفي الوقت المناسب (قاسم، 1990، ص303).

ب. نظام السجلات

يعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتوياتها الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية تصنف وترتب وتحفظ في مساحة أقل من الملفات مما يؤدي إلى استرجاعها بالسرعة والدقة اللازمة (أبو رحمة، 2005، ص52).

ت. نظام البطاقات

ويعد هذا النظام تطور في طبيعة الجهود الموجهة لتحديث نظم حفظ وتصنيف وترتيب البيانات والمعلومات والتي تتجم عنها اختلاف البطاقات حجما وشكلا تبعا لاختلاف أهدافها ومجالاتها واستخدامها وكمية استيعابها (العنبي، 2007، ص105).

(2.6.5.3.2) أساليب النظم الالكترونية

يعد هذا الأسلوب مرحلة جادة إلى تطوير نظم معلومات الموارد البشرية خاصة بهدف الاستفادة من التقنيات الحديثة لدورها الايجابي المتمثل في سهولة تسجيل البيانات والمعلومات لاسيما ما يتعلق بالعامين وإجراء عمليات التحليل بجانب العمليات اليدوية مما أسهم في رفع كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري (الحسنية، 2002، ص112) مما يقتضي تبني إدارة الموارد البشرية نظام معلومات متطور بهدف القضاء على سلبيات النظم التقليدية للارتقاء بأداء إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءتها (العنبي، 2007، ص105).

(5.3.2) إشكالات أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية

يكشف واقع أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية في التنظيمات الرسمية عن تفاوت كبير في تطبيقها والذي يعكس مشكلات تتمثل في تدني مستوى الاستفادة من التقنية الحديثة المتاحة لاسيما في مجال العمليات الإدارية واقتصار الاستفادة منها على المستويات التنفيذية وباستعراض المكونات أو العناصر الأساسية للأتمتة ممثلا بالأجهزة والمعدات والأنظمة البرمجية والموارد البشرية والتطبيقات يتضح ما يلي:

(1.5.3.2) الأجهزة والمعدات

تشير الإحصائيات على وجود تفاوت كبير في عدد الحاسبات الالكترونية من حيث الكم أو النوع في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة حيث يعاني سوق هذه الأجهزة من تنوع شديد في الأجهزة المطروحة ومنافسة كبيرة للشركات الموردة أو بسبب أهمها مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي ونمط التخطيط السائد وحجم السوق وعوامل أخرى (الطعامنة، والعلوش، 2004م، ص94).

والملاحظ أنه مع وفرة الأجهزة والمعدات التقنية في الأجهزة الحكومية فإنها لا تزال غير قادرة على الوصول على مستوى الاستخدام الفعال وتوظيفها بكفاءة في الأعمال الإدارية مما يعكس وجود صعوبات تحد من فعالية توظيف الأتمتة.

(2.5.3.2) الأنظمة البرمجية

يتم الحصول على الأنظمة البرمجية اللازمة لتشغيل نظم الحاسب بشكل أساسي من الشركات الصانعة أو الموردة للأجهزة مما أدى إلى تنوع هذه الأنظمة البرمجية وتفاوت مستوياتها داخل

الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى عدم وجود شركات متخصصة في صناعة هذه البرامج التنظيمية في الوطن العربي.

وفيما يتعلق ببرامج التطبيقات فمصدرها يكون في بعض الحالات داخليا من خلال الإعداد الذاتي لهذه البرامج من قبل الجهات المستفيدة وأحيانا يستعان بجهات خارجية كالشركات الموردة أو المكاتب الاستشارية المتخصصة والحصول على هذه الأنظمة البرمجية أمر صعب التحقيق لأن ذلك يتطلب توفر كوادر فنية مؤهلة في مجال تحليل وتصميم الأنظمة وبرمجتها ويعتمد على مدى تقدم خطط التعليم والتأهيل في هذا المجال (العتيبي, 2007, ص109).

(3.5.3.2) الموارد البشرية

تفتقر معظم الأجهزة الحكومية إلى الكوادر الفنية المتخصصة في هذا المجال حيث تعاني هذه الأجهزة من نقص وندرة الكوادر المؤهلة لاستخدام الحديثة فهناك فجوة بين العرض من القوى البشرية التي تنتجها المؤسسات التعليمية والتدريبية والطلب عليها من قبل إدارات الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية ومما ضاعف من مشكلات توفير الكوادر البشرية ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لها (العبد القادر, 2000, ص167-175).

(4.5.3.2) تطبيقات الحسابات الالكترونية

تتباين تطبيقات الحسابات الالكترونية من حيث الشمولية ودرجة التعقيد بين الأجهزة الحكومية تبانيا كبيرا ويرتبط مستوى التطبيق الفعلي لكل جهاز بعوامل من أهمها مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي وتتمثل الشمولية في تطبيقات مالية وتجارية وعلمية وتقنية وببليوغرافية والتحكم في العمليات وغيرها من التطبيقات الوظيفية المتنوعة ومن حيث درجة التعقيد تعتبر التطبيقات القائمة أنظمة آلية للأتمتة عمليات معالجة البيانات أو عمليات تفسير الإجراءات الروتينية في الإدارة بهدف زيادة إنتاجية العمل الإداري التنفيذي (ياسين, 2005, ص84) ويظل الارتقاء بهذه التطبيقات لمستوى الإدارة العليا ومساندتها في عملية اتخاذ القرارات لا يزال أمرا نادرا مما يشكل عائق توظيف الأتمتة بفعالية في كافة المستويات الإدارية لبناء أنظمة معلومات إدارية متكاملة.

(5.5.3.2) عدم وجود إستراتيجية تقنية

في ظل غياب إستراتيجية تقنية ينعدم التنسيق وتشتت الجهود المبذولة لاستثمار التقنية بنظمها الآلية وبرمجياتها المختلفة كما ينعدم تصور وضع الأولويات على مستوى الوحدات الإدارية أو المستوى الكلي للأجهزة العامة. (برهان, 1998, ص129).

(6.5.3.2) غياب التخطيط العلمي

تعاني كثير من الأجهزة العامة إلى التخطيط المبني على أسس علمية لاستخدام التقنية واستثمارها استثماراً أمثل على كافة المستويات الإدارية وتختلف صور ونماذج التخطيط في هذا المجال والذي غالباً ما يتسم بالشكلية فدراسات الجدوى مثلاً يتم إعدادها أحياناً لضرورة الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات العليا وليس لمعرفة الجدوى الحقيقية للمشروع. ومن المؤكد أن أهمية التخطيط لتقنية المعلومات تتمثل في ضرورة الإعداد والتحضير لتهيئة وإيجاد البيئة المناسبة وتأمين مستلزمات الاستخدام الأمثل للتقنية المعلوماتية حيث تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية وضع خطط طويلة الأمد للتعامل مع المتغيرات التقنية المستقبلية وإلى ضرورة اعتبار هذه الخطط أحد مكونات الخطة الشاملة للإدارة.

(7.5.3.2) مشكلات تتعلق بالكوادر الفنية المتخصصة

تتمثل المشكلات في هذا المجال في ندرة الكوادر وانخفاض مستوى إعدادها وتدريبها ومحدودية طاقات مراكز ومعاهد التدريب والتأهيل في مجال استخدام وتطبيق عناصر الأتمتة بفعالية.

(8.5.3.2) حدوث فجوة بين القيادات الإدارية والتقنيين

تنشأ في بعض المؤسسات العامة فجوة بين القيادات وبين التقنيين العاملين في مجال استخدام تقنية المعلومات المعتمدة على النظم الحاسوبية مما يعيق الاتصال بين الطبقتين وينتهي إلى تصميم أنظمة لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لهذه القيادات ومن ثم عزوفها عن استخدام الأنظمة المؤمنة ويتطلب إعادة تصميمها وتطويرها مما يستهلك وقتاً وجهداً كبيرين ويضاعف التكلفة المالية ولعل هذا سبب ضعف الكثير من المؤسسات الحكومية عن استيعاب التقنية وتوظيفها بشكل صحيح.

(9.5.3.2) سرعة تطور تقنية المعلومات والاتصالات والبرمجيات

أدى ذلك إلى صعوبة اختيار التقنية المناسبة من أجهزة وأنظمة برمجية وجعلها عملية صعبة جداً وتجري في ظروف تتسم بعدم التأكد وعدم استقرار العوامل المؤثرة بشكل فاعل كما تؤدي

التطورات السريعة في تقنية المعلومات إلى التقادم السريع لهذه التقنية مما يستلزم مزيداً من إنفاق الموارد للمحافظة على لمستوى التقني المناسب.

ويعود مستوى تدني تطبيق النظم الآلية في المؤسسات الحكومية بفعالية إلى أنها تواجه عدة صعوبات في مجال التطبيق والتي يمكن تصنيفها من وجهة نظر الباحثة إلى:

1. معوقات تنظيمية

- تعزى تلك المعوقات التي تحول دون تطبيق النظم الآلية بشكل عام إلى:
- أ. عدم توفر هيكل معلوماتي داخل تلك المؤسسات للعمل من خلاله كنظام متكامل.
 - ب. غياب الإستراتيجية الفنية الموحدة التي تحدد مفاهيم وأسس استخدام نظم المعلومات الآلية في المؤسسات الحكومية.
 - ت. اتساع الفجوة بين الفنيين العاملين في مجال الحاسبات الآلية وبين المستفيدين من هذه التقنية مما يضعف الاتصال والتفاهم بينهما.
 - ث. ندرة الكوادر البشرية المتخصصة كالمبرمجين مثلاً.
 - ج. عدم الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين خصوصاً في مجال الحاسبات الآلية.
 - ح. سيطرة الاعتبارات الشخصية ومقاومة التغيير والانحياز للعمل التقليدي الروتيني.

2. معوقات تقنية

- تعزى المعوقات التي تحول دون تطبيق النظم الآلية بشكل عام إلى:
- أ. عدم توفر الإمكانيات المادية لمواكبة التطور المستمر مما يؤدي إلى سرعة تقادم الأجهزة الحاسوبية المستخدمة.
 - ب. عدم صيانة الأجهزة باستمرار وتكرار تعطلها.
 - ت. عدم تحديث الأجهزة باستمرار.
- كما تواجه تطبيق الأتمتة هنا مجموعة من التحديات نجلها كآتي (العنبي، 2007، ص 113-114):

أ. تحديات قيادية

ضعف مشاركة الإدارة العليا وعدم قناعتها بجدوى الأتمتة.

ب.تحديات تنظيمية وإدارية

المركزية تضعف إدارة النظم الآلية (الأتمتة) والقيود الروتينية المعقدة واختلال العلاقة بين مسؤولي النظم الآلية والإدارة العليا وعدم مرونة الإجراءات التنظيمية وضعف التنسيق بين فروع المنظمة وأقسامها.

ت.تحديات الخدمات المساندة

عدم توفر بيوت خبرة متخصصة لتقديم الاستشارة.

ث.تحديات اتجاهات الرأي السالبة

خوف بعض العاملين من آثار النظم الآلية كما أن ثقافة المنظمة لا تشجع على تطبيق عناصر الأتمتة وعدم القناعة بجدواها.

(6.3.2) متطلبات تفعيل الأتمتة في المؤسسات الحكومية

خلصت الباحثة إلى أن هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتفعيل تطبيق الأتمتة في المؤسسات الحكومية وذلك للوصول إلى أداء متميز وراقي منها:

1.وضع خطة متكاملة وواضحة هدفها:

أ. محو الأمية في مجال النظم المحاسبية الآلية للعاملين في المؤسسات الحكومية.

ب. ربط المؤسسات الحكومية بشبكة معلومات رئيسة وتغذيتها باستمرار بكل جديد.

ت. الاستفادة من التقنيات الحديثة كالانترنت وأجهزة الاتصالات أيضا.

ث. التوسع المستقبلي والتنوع في مجالات العمل وظروفه المستجدة.

2. بناء قاعدة بيانات عبارة عن بنك مركزي للمعلومات.

3. أن تتصف التقنيات المستخدمة بالمرونة وسهولة الاستخدام.

4. الاهتمام بدرجة كبيرة بالكادر البشري من تدريب وتأهيل.

5. تطوير ومراجعة كافة الأنظمة والإجراءات المستخدمة بشكل دوري.

6. تعميم منهج التعليم المستمر في المعاهد والكليات.

(7.3.2) الملخص

تتاول المبحث الثالث للأتمتة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية ومن ثم أبعادها الإدارية والتدريبية، وتم استعراض نظم معلومات الموارد البشرية بتحديد مفهومها وأهدافها وأهميتها ومرتكزاتها وأساليبها.

وفي الختام تم التطرق إلى إشكاليات أتمتة العمليات والأنشطة الإدارية وأيضا متطلبات تفعيل الأتمتة في المؤسسات الحكومية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

(1.3) مقدمة

(2.3) الدراسات الفلسطينية

(3.3) الدراسات العربية

(4.3) الدراسات الأجنبية

(5.3) التعقيب على الدراسات السابقة

(1.3) مقدمة

يعرض هذا المبحث عدد من الدراسات السابقة التي تناولت مجال وموضوع الدراسة ومحاورها واتضح أن هناك دراسات تعرضت لمجال هذه الدراسة بصفة عامة ودراسات أخرى تناولت موضوع ومجال الدراسة وأجريت هذه الدراسات من الفترة (1985) إلى (2007). وسيتم عرضها فيما يلي:

(2.3) الدراسات الفلسطينية

دراسة (أبو رحمة، 2005)، بعنوان: "نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شئون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت الدراسة للتعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شئون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم، وتحدد من كفاءتها وفاعلية استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة في الوقت المناسب، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في دعم فاعلية إدارات شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- معظم إدارات شئون الموظفين محل البحث تستخدم النظم اليدوية ونظام الحاسب مجتمعة، وإن أكثر النظم استخداماً هو نظام الملفات (نظام يدوي)، يليه نظام الحاسب الآلي، ثم نظام السجلات، ثم نظام البطاقات.
- 2- أن استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شئون الموظفين محل البحث تتركز في مجالات شئون الموظفين التي ترتبط بدوام الموظفين واستمرارهم في عملهم.
- 3- اتضح أن كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية تحددها ثلاث عناصر رئيسية تتوفر في المعلومات التي توفرها النظم وهي: درجة دقة المعلومات، سرعة الحصول على المعلومات، وملائمة المعلومات التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة اهتمام كافة إدارات شئون الموظفين محل البحث بالاستفادة من التقنيات الحديثة لحفظ الملفات بما يضمن حفظ المستندات الأصلية من التلف والضياع أثناء تداول الملفات الورقية نظرا لأهمية نظام الملفات في مجالات شئون الموظفين المختلفة.
- 2- ضرورة التنسيق والتعاون بين ديوان الموظفين العام وإدارات شئون الموظفين محل البحث لتوجيه استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية نحو مجالات شئون الموظفين المتعلقة بتخطيط القوى العاملة وتطويرها بما يضمن حسن استخدام العنصر البشري.
- 3- ضرورة اهتمام إدارات شئون الموظفين بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بدقة وسرعة وملائمة المعلومات بحيث تكون ملائمة للاستخدام في أنشطة ومجالات شئون الموظفين المختلفة.

(3.3) الدراسات العربية

دراسة (العتيبي، 2007)، بعنوان: "الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض" هدفت الدراسة للتعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية، وتحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة.

ومن أهم النتائج الدراسة:

- 1- تستخدم الأتمتة بإدارات الموارد البشرية بدرجة ضعيفة.
- 2- تسهم الأتمتة في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة.
- 3- إن هناك مجموعة كبيرة من المعوقات التي تحد من استخدام الأتمتة.

2- دراسة (محارش، 2007)، بعنوان: "تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري -دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مسببات تدني جودة الخدمة العامة بالمنظمات الحكومية والتعرف على سليات العمل الإداري داخلها، ومعرفة مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، ومدى فعاليتها في تطوير العمل الإداري داخلها، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من عدد من الموظفين الإداريين لخمس منظمات الحكومية بمحافظة جدة والبالغ عددهم (2377) موظف.

ومن أهم النتائج الدراسة:

- 1- ضعف اهتمام إدارات المنظمات الحكومية بتنظيم معلومات الموارد البشرية وقد تكون مهمتها مهمشة داخلها، أي انه لم يتم الاستفادة من الإمكانيات المتطورة التي يمكن أن توفرها هذه النظم لأساليب العمل الإدارية من حيث تطوير وتغيير واستحداث أساليب جديدة لتطوير الخدمة المقدمة.
- 2- يغلب طابع البيروقراطية على الأساليب الإدارية داخل المنظمات الحكومية أي أنها تعاني من الازدواجية والتضارب في إجراءاتها وأنظمتها الإدارية فيؤثر ذلك سلباً على معدلات الانجاز في هذه المنظمات الحكومية.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- ضرورة إيجاد شبكة معلوماتية موحدة تشمل كافة المنظمات الحكومية بحيث تحتوى على كافة الخدمات العامة بطريقة سهلة وميسرة للمستخدم فيكتفي فقط بطلب المستندات الغير متوفرة مسبقاً حتى تقلل من إرهاق المستخدمين من الخدمة العامة وتزيد من سرعة انجازها وتحقيقها بسهولة وسرعة أفضل.
- 2- ضرورة إعادة هيكلة الإجراءات والقوانين اللازمة لانجاز كل خدمة عامة لاختصار الإجراءات الغير ضرورية لاختصار الوقت والجهد للموظف والمستخدم لزيادة سرعة جودة الانجاز.

- 3- دراسة (الهميلي، 2005)، بعنوان: "واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية-المعوقات والحلول" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وأهم المعوقات التي تحول دون الاستفادة المثلى منه واقتراح التوصيات التي من شأنها زيادة مستوى الاستفادة من الحاسب الآلي .

ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- إن غالبية الجهات الحكومية تقوم بوضع المواصفات والمقاييس الخاصة بها دون التنسيق مع أية جهة أخرى.
- 2- وجود معوقات أو مشكلان بيئية كوجود مشكلات في البنية التحتية للاتصالات بالمملكة تحول دون الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي.
- 3- وجود نقص في الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مجال الحاسب الآلي.

- 4- هناك صعوبات مالية تعوق عمل الحاسب الآلي كضعف تمويل خطط الحاسب الآلي.
- 5- ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب الآلي.

4-دراسة (فتح الرحمن، 2004)، بعنوان: "نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري"

تختص هذه الدراسة بالتوثيق المعرفي لمجال المعلومات بالمنشآت السودانية، ومعرفة أسباب تخلف هذا المجال، وبالتالي المساهمة في إيجاد الحلول لتلك المعضلة. والمشكلة التي تناولتها الدراسة هي مدى مساعدة نظم المعلومات الإدارية على المنشآت الحكومية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- تتوافر في مؤسسات القطاع العام إدارة خاصة بنظم المعلومات الإدارية ، ونجد أن الوزارات الحكومية تتوافر فيها مثل هذه الإدارات ولكن ليس بالصورة المطلوبة مقارنة بمؤسسة حكومية يساهم فيها أفراد آخريين ، أي أنها تعمل بالمساهمة من القطاع العام والخاص معاً .
- 2- تتوافر في مؤسسات القطاع العام أجهزة حاسوب كافية لتلبية احتياجات المديرين من المعلومات وذلك من خلال عمل تلك الأجهزة بنظم المعلومات الإدارية وهي مستغلة بالصورة الصحيحة وذلك من خلال استغلالها في برنامج التدريب الخاص بها ونجد بالوزارات الحكومية أن أجهزة الحاسوب غير متوافرة بالصورة المطلوبة بل يمكن القول بوجود نقص فيها وان وجدت فهي لأغراض الطباعة فقط مما أنعكس على عنصر التدريب فيها .
- 3- هنالك زيادة في التدريب في المؤسسات الحكومية في مجال استخدام الحاسوب ومجال نظم المعلومات واقتناعهم بأهمية وضرورة هذا التدريب على عكس مثيلاتها من الوزارات الحكومية حيث نجدها تعاني توفر عنصر التدريب بها على الرغم من اقتناعهم بأهميته .
- 4- وجود أنظمة معلومات متكاملة في المؤسسات الحكومية مع عدم وجودها بالوزارات الحكومية

ومن أهم توصيات الدراسة:

ضرورة إنشاء وتصميم نظام معلومات إداري بالوزارات الحكومية يقوم بتوفير احتياجات المديرين من المعلومات في الوقت المناسب ويساعد في قيام العمليات الإدارية على أكمل وجه. وهذا يتطلب الآتي : توفر أجهزة حاسوب كافيه تساعد في تلبية احتياجات النظام من المعلومات . الاهتمام بجانب تدريب العاملين وخاصة بإدارة النظام حيث يعتبر الأساس للانطلاق والتطور ومواكبة كل ما هو جديد ، وذلك عبر برامج التدريب داخل وخارج الوزارة. وضرورة توفر الكوادر المؤهلة من ذوى الخبرة والمعرفة بالنظام.

5- دراسة (الفوزان، 2004)، بعنوان: "نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظم المعلومات على أداء العاملين في مصلحة الجمارك في الرياض، وكذلك التعرف على المعوقات المؤثرة على استخدام أنظمة المعلومات الحديثة بالمصلحة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1. وجود مميزات عديدة لاستخدام نظم المعلومات الحديثة في أعمال مصلحة الجمارك منها الدقة، تحسين الأداء، وتقليل تكاليف التشغيل.
2. وجود معوقات إدارية ومالية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة، منها عدم المرونة الإدارية، قلة كفاية وخبرة العاملين بالمصلحة لنظم المعلومات الحديثة.
3. وجود معوقات تشغيلية وفنية تساهم في صعوبة استخدام نظم المعلومات الحديثة أهمها، عيوب الأنظمة المستخدمة وعدم مواكبتها التطورات السريعة في مجال الحاسب، وكثرة أعطال الأجهزة.

6- دراسة (عبد الله، 2003)، بعنوان: "تطبيق النظام الالكتروني في إدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأداء الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى تطبيقات وحالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الدوائر الحكومية بإمارة دبي، وتقييم علاقة هذا البرنامج بالأداء الوظيفي أيضا.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- معظم مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية قد تم تطبيقها بشكل متوسط في جميع الأقسام والدوائر الإدارية في الدوائر الحكومية بدبي. وعلى الرغم من وجود بعض المعوقات في عملية تطبيق البرنامج، إلا أن معظم موظفي الدوائر الحكومية بدبي لديهم الدراية الكاملة بأهمية البرنامج.
- 2- تطبيق النظام الالكتروني في إدارة الموارد البشرية يؤثر بشكل ايجابي على الأداء الوظيفي والأداء العام للدائرة، وان معظم الدوائر الحكومية بدبي تمتلك الإمكانيات الكافية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية.

7- (دراسة يوسف، 2003)، بعنوان: "اتجاهات القيادات الإدارية نحو استخدام الحاسوب في

الممارسات الإدارية- الجهاز الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة "

هدفت الدراسة الى تحديد الواقع الراهن لاستخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة من حيث مدى استخدام الحاسوب، ودرجة استخدامه، والمزايا التي تحققت من استخدامه، والأغراض التي يستخدم لها، والمعوقات التي تقلل من استخدامه، ومعدل استخدام القيادات الإدارية للحاسوب، ومدى وجود الرغبة في استخدام الحاسوب، والطرق المقترحة لإدخال الحاسوب في الجهاز الحكومي. والتعرف على اتجاهات القيادات الإدارية (صانعي القرار) في الجهاز الحكومي اتجاه استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية (صانعي القرار) في الجهاز الحكومي نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية للقيادات الإدارية، مثل العمر، المستوى التعليمي، التخصص الدراسي، نوع الوظيفة، نطاق الإشراف، مستوى الوظيفة وأخيراً الاستخدام الفعلي للحاسوب في انجاز أعمال الوحدة الإدارية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1- فيما يتعلق بالواقع الراهن لاستخدام الجهاز الحكومي تبين من الدراسة الميدانية أن الحاسوب يستخدم حالياً فيما يقارب من نصف الوحدات الإدارية بالجهاز الحكومي وتعتمد (56.4%) من هذه الوحدات اعتماداً إلى حد كبير على الحاسوب في انجاز أعمالها كما تبين أيضاً أن (92.7%) من لا يستخدم الحاسوب في الوقت الراهن لهم الرغبة في إدخال الحاسوب في الأقسام أو الإدارات التابعة لهم، كما تبين من الدراسة كذلك أن الحاسوب يستخدم استخداماً كبيراً في المجالات التقليدية كالطباعة والسكرتاريا وحفظ البيانات والمعلومات وإعداد كشوف الرواتب والأجور أما في المجالات الحديثة كالتخطيط والرقابة والتدريب والتحليل الإحصائي وإعداد الموازنات والحسابات في استخدام الحاسوب فيها محدود كما لوحظ عدم تفهم القيادات الإدارية في الجهاز الحكومي لأهمية الحاسوب ودوره في تسهيل عملية اتخاذ القرارات والاتصال بين الأقسام والإدارات. ومن الصعوبات البيئية التي تحد من استخدام الحاسوب في الوحدات الإدارية غير المستخدمة له في الوقت الراهن: عدم توفر الأفراد المتخصصين في مجال الحاسوب، عدم اقتناع المسؤولين بأهمية الحاسوب، عدم توافر الأموال اللازمة لتوفير الحاسوب والاعتقاد بعدم الحاجة لحاسوب.

2- أما فيما يتعلق بالقيادات الإدارية نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية والمتغيرات ذات العلاقة تبين من الدراسة أن (20%) من مفردات عينة الدراسة لهم اتجاه إيجابي نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية في الجهاز الحكومي وأن (33.3%) لهم اتجاه

محايد، ولهم (46.7%) لهم اتجاه سلبي، كما تبين كذلك وجود علاقة إحصائية بين الاتجاهات (الإيجابية والسلبية) نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية في الجهاز الحكومي وبعض المتغيرات مثل المستوى التعليمي للقيادات الإدارية والتخصص الدراسي ونطاق الإشراف ومستوى الوظيفة والاستخدام الفعلي للحاسوب في انجاز أعمال الوحدة الإدارية (القسم أو الإدارة) في حين لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتجاهات نحو استخدام الحاسوب في الممارسات الإدارية بعض المتغيرات مثل السن، الجنس ونوع الوظيفة (فنية أو إدارية).

ومن أهم توصيات الدراسة:

1- توعية القيادات الإدارية (صانعي القرار) في الجهاز الحكومي بأهمية الاستعانة بالحاسوب في ترشيد اتخاذ القرارات وذلك عن طريق إلقاء الندوات واللقاءات مع المختصين.

2- إجراء البحوث والدراسات في وحدات القطاع العام للتعرف على طبيعة أعمالها حتى يمكن تزويدها بالمعلومات والخدمات التي يقدمها الحاسب الآلي، ونشر الثقافة والمعرفة عن كيفية معالجة البيانات آلياً ومدى ما تحققه من فوائد والعمل على توفير أعلى مستوى تقني مناسب لمعالجة البيانات آلياً بهدف تطوير أساليب الإدارة الحكومية ورفع كفاءة الأداء بها.

8- دراسة (التونسي، 2002)، بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة"

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة برامج التنمية البشرية، والتعرف على مدى فاعلية الأساليب والتقنيات المستخدمة لتنمية الموارد البشرية، والتعرف على المعوقات التي تحول دون استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة بتنمية الموارد البشرية وسبل التغلب عليها.

ومن أهم نتائج الدراسة:

1. ضرورة توفير المدربين القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة، وضرورة توفير الأجهزة المناسبة، ثم تقييم أثر استخدام التقنيات الحديثة على أداء المتدربين .
2. ضرورة توفير إمكانية إصلاح الأجهزة المستخدمة في الوقت المناسب، إلى جانب التخزين المناسب للمعلومات المستخدمة في التقنيات الحديثة.
3. وأهمية إعداد المدرب المزود بالمهارات واللغة الأجنبية التي تمكنه من التعامل مع تقنيات العصر.

4. إن أهم الأساليب والتقنيات المستخدمة في تنمية الموارد البشرية تتمثل في تقنية الحاسب الآلي وتقنية الانترنت والتدريب في مراكز متخصصة.

9-دراسة (الحازمي، 2002)، بعنوان: "معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري" هدفت الدراسة للتعرف علي معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري، وسعت إلى كشف علاقة الخصائص الديموغرافية للعاملين في إمارة المدينة المنورة بأرائهم نحو معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي على الاستبانة كأداة للدراسة.

من أهم نتائج الدراسة:

- 1- من أهم المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة كبيرة عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرصا للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي.
- 2- من أهم المعوقات الإنسانية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة قليلة: الشعور بالخوف من مخاطر الإشعاع الصادر من أجهزة الحاسب الآلي.
- 3- من أهم المعوقات الفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة متوسطة: عدم مشاركة العاملين في دورات متخصصة في الحاسب.

10- دراسة (السريحي وآخرون، 1999)، بعنوان: "أتمتة أعمال المكاتب-دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الأتمتة ومدى التفاعل مع التقنيات والنظم الحديثة ومعوقات تطبيق الأتمتة.

من أهم نتائج الدراسة:

- 1- تستخدم الأتمتة في الأعمال الإدارية والروتينية أكثر من غيرها.
- 2- ضرورة الاهتمام بالأتمتة وإبراز دورها الايجابي في تسهيل أداء المهام بكفاءة.
- 3- الحاجة للتدريب وتأهيل العاملين.

11- دراسة (برهان، 1999)، بعنوان: "تقنية المعلومات وتحديات الإدارة العامة العربية في عقد التسعينات"

هدفت الدراسة إلى إلقاء نظرة فاحصة على طبيعة التحديات التي يتوجب على الإدارة العامة مواجهتها في التسعينات والتي بدورها تعكس مدى القدرة على التكيف والتأقلم مع التغيرات الكبيرة والسريعة التي صاحبت ثورة المعلومات والاتصالات وتغلغلت آثارها بعمق في مجالات الحياة في المجتمعات المتقدمة منها والنامية.

من أهم نتائج الدراسة:

1- أن قدرة النظم الإدارية على التكيف والاستجابة للتغيرات التقنية والبيئية المختلفة يتمثل في قدرة الإدارة على مواجهة تلك التحديات ومنها الاستفادة من تقنية المعلومات واستيعابها وإدماجها بنجاح في العمل الإداري.

12- دراسة (شعيب، 1997)، بعنوان: "معوقات استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة للتعرف على مميزات استخدام الحاسبات الآلية وأثر ذلك في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، والمعوقات التي تحول بين استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية في المملكة وسبل علاجها، وتكونت عينة مجتمع الدراسة من العاملين في مجال الحاسب الآلي بالأجهزة الحكومية.

من أهم نتائج الدراسة:

1- هناك معوقات إدارية وبشرية ومالية تحد من استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

13- دراسة (السلطان، 1996)، بعنوان: "أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية المستقلة بدولة الكويت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نظام الأتمتة في الأداء الوظيفي، تأثير الأتمتة في سرعة انجاز العمل الحكومي، تأثير الأتمتة في دقة وصول المعلومة لمتخذي القرار، تأثير الأتمتة على فعالية وكفاءة الانجاز.

من أهم نتائج الدراسة:

1- أهمية الأتمتة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

- 2- أهمية الأتمتة في تقييم الأداء الوظيفي الحكومي.
- 3- كشفت الدراسة عن تفاوت في تطبيق الأتمتة في الأجهزة الحكومية.
- 4- أبرزت الدراسة الحاجة المستمرة لكوادر وطنية متخصصة في مجالات الحاسب الآلي وتطبيقاته المختلفة.

14- دراسة (العمرى، 1996)، بعنوان: "استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بعض العوامل الإدارية على عملية استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وذلك بغرض التعرف على فاعلية استخدام الحاسب الآلي في تحسين تنفيذ الأعمال بها، ثم فحص تأثير العوامل المتعلقة بدعم القيادات الإدارية والتدريبية، ودراسة جدوى الحوافز، واتجاهات العاملين وتطويرهم.

من أهم نتائج الدراسة:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عامل دعم القيادة الإدارية وبين استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية، أما المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في عامل التدريب ودراسة الجدوى والحوافز والتطوير فلم يكن لها تأثير على استخدام الحاسب الآلي في ظل وجود العوامل المستقلة الأخرى.
2. زيادة واستمرارية دعم القيادات الإدارية لعملية استخدام الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية، كذلك جعل استخدام الحاسب الآلي محبباً للعاملين في أداء عملهم.
3. ضرورة توجيه التدريب ودعمه، أهمية استخدام الحاسب الآلي لتوفير الوقت والجهد المبذول في الأداء الروتيني للعمل اليدوي.

15- دراسة (الحجي، 1993)، بعنوان: "أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية-البحرين" تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على دور الأتمتة في الاستغلال الأمثل للموارد (البشرية والمادية)، أثر تطبيق نظام الأتمتة في الأداء الوظيفي، دور الأتمتة في سرعة انجاز الأعمال الحكومية، أثر الأتمتة في تقليل التكاليف، واثار الأتمتة في قدرة العاملين على انجاز أكبر قدر من المعاملات.

من أهم نتائج الدراسة:

1. إن للأتمتة دور كبير على استغلال الموارد البشرية وكذلك المادية.

2. تسهم الأتمتة في تقليل التكاليف على المدى البعيد وكذلك تقليل تكرار البيانات والمستندات.
3. إن للأتمتة تأثير في سرعة انجاز الأعمال ودقتها.
4. إن للأتمتة دور في سرعة اتخاذ القرارات.
5. إن للأتمتة دور في سهولة الوصول إلى المعلومات.

16- دراسة (برهان وآخرون، 1988)، بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات والادارة العامة في الدول العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وحدات الإدارة العامة في الدول العربية (أجهزة-مؤسسات-تنظيمات مختلفة)، من الإمكانيات الكبيرة التي أتاحتها التكنولوجيا الحديثة للمعلومات، ثم الكشف عن العوامل والمقدمات اللازمة للوصول إلى الاستخدام الأمثل لهذه التكنولوجيا، بهدف تحديد السبل والإجراءات الكفيلة تمكين الإدارة العامة الاستفادة من التكنولوجيا بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- 1- صعوبة تحديد واختيار التكنولوجيا الملائمة لتلك الإدارات.
- 2- وضع استراتيجيات وطنية تتضمن أهداف محددة لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- 1- التشجيع على تكثيف استخدام الحاسبات الميكروية (المصغرة) في الإدارة العامة لانخفاض تكاليفها.
- 2- البحث عن أشكال تنظيمية أكثر فعالية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات.

17- دراسة (شامي، 1985)، بعنوان: "تقييم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية-دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى تحديد احتياجات إدارة الموارد البشرية للمعلومات، والاطلاع على مراحل بناء نظام المعلومات الإدارية، والتعرف على أوجه الاختلاف والتشابه ودراسة مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية في الخطوط السعودية كنموذج علمي لنظام المعلومات، وتعتبر الدراسة وصفية تحليلية وتعتمد على الدراسة التطبيقية حيث تقوم على دراسة نظام معلومات إدارة الموارد البشرية في الخطوط السعودية لتحديد وتوصيف المشاكل والاحتياجات.

من أهم نتائج الدراسة:

- 1- عند مقارنة مخرجات النظام الحالي بتلك التي يوفرها النظام العلمي اتضح عدم توفر بعض المعلومات اللازمة لدعم ومساندة ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات في مجالات عدة كالخطيط والرقابة وترشيد استخدام القوى العاملة.
- 2- أن هناك الكثير من المشاكل التي تواجه الموارد البشرية بالمؤسسة.

من أهم توصيات الدراسة:

- 1- توفير نظام للمعلومات مساندة جهاز التخطيط مع استخدام الأساليب الكمية والإحصائية الملائمة بخصوص إدارة التدريب
- 2- دمج إدارات التدريب في إدارة واحدة تتبع إدارة الموارد البشرية وذلك لارتباط نظام المعلومات بإدارة الموارد البشرية.

(4.3) الدراسات الأجنبية

1. دراسة بورن (Bourn, 2002) حول تحسين الخدمات الحكومية من خلال الحكومة الالكترونية.

وهدفت هذه الدراسة إلى تناول العلاقة ما بين الخدمات الحكومية والحكومة الالكترونية. والدراسة اتبعت المنهج الوصفي التي استندت إلى المدخل الوثائقي من خلال مراجعة العديد من المواقع الالكترونية ومدخل المسح الاجتماعي لاستقصاء رؤية المستخدمين نحو واقع الخدمات الحكومية وتوقعاتهم بعد تقديم هذه الخدمات الالكترونية من خلال الحكومة الالكترونية.

من أهم نتائج الدراسة:

1. يتوقع المستخدمون أن يؤدي تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا إلى أن تكون الخدمات سريعة وشاملة وتلبي كافة احتياجات المتعاملين معها.
2. يترتب على تطبيق الحكومة الالكترونية إعادة هندسة الأعمال الإدارية التي تقدمها الحكومة وأتممتها واختصارها وممارستها بطريقة أفضل.
3. إن حافز التعليم في مجال التصميم وتطوير ومراجعة برامج تعليم تكنولوجيا المعلومات يؤدي الى نجاح تقديم الخدمات الحكومية الكترونيا لكل من المواطنين والقطاع الخاص ويقلل الفجوة الناتجة من عدم المعرفة بهذا المجال.
4. أهمية توفير الوسائل المتعددة للخدمات الحكومية الكترونيا في الأماكن العامة.

2. دراسة تتير (Teeter,2000) حول الحكومة الالكترونية لصالح مجلس التميز في الحكومة الأمريكية.

وشملت الدراسة عدد من المسوحات البحثية التي طبقت على جمهور وموظفي الحكومة والشركات الخاصة والمنظمات غير الرسمية لاستقصاء آراء المبحوثين حول التجربة المباشرة والخبرة العملية في أساليب الحكومة الالكترونية والأهداف والتوقعات المستقبلية المرجوة منها .

من أهم نتائج الدراسة:

1. الدعم الواضح لإدخال مفاهيم وأساليب عمل الحومة الالكترونية لأنها تمثل نقلة نوعية في الإدارة العامة والارتقاء بمستوى المشاركة للمواطنين وتعزيز الرقابة والمسؤولية في أجهزة الدولة.
2. قلق المبحوثين حول مشكلة الأمان في شبكة الانترنت.
3. وضع خطة إستراتيجية للتحويل إلى الحكومة الالكترونية وفقا لمبادئ محددة.

3. دراسة (Arthur ,1995)، بعنوان: "تقييم احتياجات أتمتة نظام معلومات الموارد البشرية"

هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه أنظمة المعلومات بإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل الإجراءات القائمة المستخدمة.

ومن أهم النتائج الدراسة:

- 1- تدني مستوى استخدام الأتمتة في الأعمال بإدارة الموارد البشرية.
- 2- تساعد أنظمة المعلومات بإدارة الموارد البشرية على تقييم الأعمال الإدارية بكفاءة وفعالية.
- 3- قلة كلفة الأعمال المؤتمتة مقارنة بالأعمال غير المؤتمتة.

4. دراسة (steven ,1981)، بعنوان: "توطين التقنية وأتمتة إدارة العاملين: دراسة تطبيقية أتمتة نظام إدارة العاملين للحكومة المحلية"

وقد تناولت هذه الدراسة استخدام الحاسب الآلي في نظام إدارة العاملين بالإضافة إلى تحلي البيانات الوظيفية التي تطورت من عام 1958م والمستخدم في إدارة العاملين بالقطاع العام من خلال دراسة التقنية المستخدمة في إدارة العاملين وكذلك تطوير المهام الرسمية

للقطاعات العامة في (126) مدينة في الولايات الأمريكية المتحدة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلات الشخصية والاطلاع على الوثائق الرسمية لإدارة العاملين من تلك المدن.

ومن أهم النتائج الدراسة:

- 1- سرعة انجاز العاملين للقضايا التي يقومون بحلها عن طريق النظم الحاسوبية بمعدل كبير.
- 2- إيجاد حلول منطقية باستخدام الطرق التحليلية لحل المشكلات التي تواجه إدارة العاملين بفضل ما وفرته تقنية المعلومات.
- 3- سهولة تقسيم العمل واختيار وعرض وتقييم وقياس إنتاجية الإدارة.
- 4- استخدام التقنيات المتعددة في منظمات الأعمال ساعد كثيراً على حل المشكلات التي تواجهها.
- 5- كشف تحليل أنظمة الإدارة القائم وجود اختلاف وتباين بين الموظفين المدنيين والعسكريين والمشكلات التقنية التي يمكن التغلب عليها.
- 6- الأتمتة أسلوب لتطوير نظام إدارة العاملين.

(5.3) التعقيب على الدراسات السابقة

من الملاحظ أن أسلوب المنهجية الذي استخدم في هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وتتوزع أفراد عينة الدراسة للمبحوثين، وهناك أيضا عدد محدود من تلك الدراسات اعتمدت على عينة المسح الشامل.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (العتيبي، 2007)، (الحجي، 1993) ودراسة (سلطان، 1996) في دراسة الأتمتة وكذلك الأداء الوظيفي الذي يدخل ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية كما تشابهت في استخدام المنهج الوصفي التحليلي. غير إن هذه الدراسة اختلفت عن دراسة (الحجي، 1993) ودراسة (سلطان، 1996) في طريقة جمع البيانات حيث استخدمت طريقة المسح الشامل بدلا من العينة وركزت أيضا على تحديد أهم التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة ومتطلبات تطبيقها.

وتلتقي هذه الدراسة مع دراسة (Stven, 1981) في مجال أتمتة إدارة العاملين وفي المنهج المستخدم ومجال التطبيق المستخدم حيث شملت المؤسسات الحكومية والتي ركزت على الحاسب الآلي في إدارة نظام العاملين وهو احد العناصر الرئيسية في النظام المؤتمت. واختلفت عن هذه الدراسة في أن هذه الدراسة ركزت على الأنشطة الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين.

كما التقت هذه الدراسة مع دراسة (البيحي، 2002)، دراسة (أبو رحمة، 2005) ودراسة (Srthur, 1995) في مجال دراسة نظم المعلومات والمنهج المستخدم إلا أن هذه الدراسة اختلفت عن هذه الدراسات في أنها اعتمدت على عينة الحصر الشامل لأفراد عينة الدراسة وكذلك دراسة الأتمتة في مجالات إدارة شؤون الموظفين وفي أنشطتها الرئيسية المهمة.

وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (الحازمي، 1999) في دراسة احد عناصر الأتمتة المهمة المتمثلة في الحاسب الآلي، إلا أن هذه الدراسة كانت اشمل من حيث دراسة عناصر الأتمتة الرئيسية وكذلك أنشطة إدارة شؤون الموظفين التي لم تشملها دراسة الحازمي بجانب أن هذه الدراسة تناولت أيضا متطلبات والتحديات التي تواجه الأتمتة.

وتلتقي الدراسات السابقة الأخرى مع هذه الدراسة إما في مجال الأتمتة أو في مجال التطبيق وتختلف عنها في أن هذه الدراسة تتسع لتشمل عناصر الأتمتة وكذلك أنشطة إدارات شئون الموظفين.

كما أن هذه الدراسة لم تقف عند تشخيص واقع تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية فحسب إنما سعت إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة ومن ثم تحديد المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أتمتة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية في قطاع غزة مما اكسب هذه الدراسة مزيداً من التفرد والتميز كونها أول دراسة تتناول هذا الموضوع على الصعيد المحلي.

الفصل الرابع

الإطار العملي

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

المبحث الثالث: النتائج والتوصيات

المبحث الرابع: المراجع

المبحث الأول

الطريقة والإجراءات

(1.1.4) المقدمة

(2.1.4) منهجية الدراسة

(3.1.4) مجتمع وعينة الدراسة

(4.1.4) أداة الدراسة

(5.1.4) صدق وثبات الاستبانة

(6.1.4) صعوبات تطبيق الدراسة الميدانية

(7.1.4) المعالجات الإحصائية

(1.1.4) المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة .

(2.1.4) منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

(1.2.1.4) البيانات الأولية.

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

(2.2.1.4) البيانات الثانوية.

وقامت الباحثة بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات

الحكومية بقطاع غزة ، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتتوي الباحثة من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

(3.1.4) مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين (المدرء ،نوابهم ورؤساء أقسام) البالغ عددهم (110) موضحة في الجدول رقم (1) ، وتم استخدام عينة الحصر الشامل على الوزارات الحكومية في قطاع غزة.

جدول رقم (1)
توزيع مجتمع الدراسة

م	الوزارة *	عدد المدرء	عدد نواب المدرء	عدد رؤساء الأقسام
1	وزارة الخارجية	1	1	3
2	وزارة المالية	1	1	3
3	وزارة الداخلية	1	1	3
4	وزارة النقل والمواصلات	1	1	3
5	وزارة شؤون الأسرى والمحررين	1	1	3
6	وزارة التربية والتعليم العالي	1	1	3
7	وزارة الاقتصاد الوطني	1	1	3
8	وزارة التخطيط	1	1	3
9	وزارة الشباب والرياضة	1	1	3
10	وزارة الصحة	1	1	3
11	وزارة الأشغال العامة والإسكان	1	1	3
12	وزارة الشؤون الاجتماعية	1	1	3
13	وزارة العمل	1	1	3

* تشكيل الحكومة الحادية عشر - أمانة مجلس الوزراء الفلسطينية

م	الوزارة *	عدد المدراء	عدد نواب المدراء	عدد رؤساء الأقسام
14	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	1	1	3
15	وزارة الإعلام	1	1	3
16	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية	1	1	3
17	وزارة الزراعة	1	1	3
18	وزارة الثقافة	1	1	3
19	وزارة شؤون المرأة	1	1	3
20	وزارة السياحة	1	1	3
21	وزارة العدل	1	1	3
22	وزارة الحكم المحلي	1	1	3
23	وزارة الدولة لشؤون الجدار والاستيطان	—	—	—
24	وزارة الدولة لشؤون القدس	—	—	—

المصدر: (ديوان الموظفين العام، 2008)

وقد تم توزيع الاستبانة على جميع افراد مجتمع الدراسة ، وتم استرداد (81) استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (3) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (78) استبانة. والجدول التالي تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

(1.3.1.4) المعلومات الشخصية:

1- العمر:

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
20سنة- أقل من 30سنة	38	48.7
30سنة- أقل من 40سنة	25	32.1
40سنة- أقل من 50سنة	15	19.2
50سنة-60سنة	0	0.0
المجموع	78	100.0

يبين جدول رقم (2) أن (48.7%) من عينة الدراسة يتراوح أعمارهم من (20 سنة إلى أقل من 30 سنة)، و(32.1%) من عينة الدراسة يتراوح أعمارهم من (30 سنة إلى أقل من 40 سنة)، و(19.2%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من (40 سنة إلى أقل من 50 سنة).

تدل النتيجة السابقة على تنوع الفئات العمرية لأفراد الدراسة بما يخدم أهداف الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد دور الأئمة في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.

وجدت الباحثة أن الفئة العمرية الأكثر هم فئة (20 سنة - أقل من 30 سنة) ومن (30 سنة - أقل من 40 سنة) وهي فئة الشباب وترى الباحثة أن هذه النسبة مرتفعة والتي بلغت (80.8%) تعود إلى الأوضاع السياسية التي اضطرت الكثير من الموظفين إلى الإضراب عن العمل وتم استبدالهم بفئة الشباب واغلبهم من الخريجين الجدد.

2- الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (3)
توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
26.9	21	أعزب
73.1	57	متزوج
0.0	0	مطلق
0.0	0	أرمل
100.0	78	المجموع

يبين جدول رقم (3) أن (26.9%) من عينة الدراسة غير متزوجين ، و(73.1%) من عينة الدراسة من المتزوجين

وجدت الباحثة أن النسبة الأعلى من المبحوثين من المتزوجين بلغت (73.1%) وتعزو الباحثة ذلك إلى إقبال المتزوجين على هذه الوظائف كونهم أكثر ميلا للاستقرار في وظائفهم لما تتطلبه حياتهم الشخصية من مسؤولية تجاه عائلتهم.

3- الوظيفة:

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	17	21.8
نائب مدير	5	6.4
رئيس قسم	56	71.8
المجموع	78	100.0

يبين جدول رقم (4) أن (21.8%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير " ، و(6.4%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " نائب مدير " ، و(71.8%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " رئيس قسم". وجدت الباحثة أن النسبة الأعلى هم من رؤساء الأقسام وقد بلغت (71.8%) وهذا وضع طبيعي وتعزو الباحثة ذلك إلى تعدد الأقسام الموجودة في الدائرة الواحدة لكل وزارة.

4- سنوات الخبرة:

جدول رقم (5)

سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	38	48.7
3- أقل من 5 سنوات	10	12.8
5- أقل من 10 سنوات	12	15.4
10- أقل من 15 سنة	10	12.8
15 سنة فأكثر	8	10.3
المجموع	78	100.0

يبين جدول رقم (5) أن (48.7%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم (أقل من 3 سنوات) ، و (12.8%) من عينة الدراسة يتراوح سنوات الخبرة لديهم من (3 سنوات إلى 5 سنوات)، و(15.4%) من عينة الدراسة يتراوح سنوات الخبرة لديهم من (5 سنوات إلى أقل من

10 سنوات)، و(12.8%) من عينة الدراسة يتراوح سنوات الخبرة لديهم من (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، و(10.3%) من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من (15 سنة فأكثر).

تدل النتيجة السابقة على توفر عامل الخبرة لدى مفردات مجتمع الدراسة مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه مجالات تطبيق الأتمتة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

كما أن غالبية أفراد الدراسة تقل عدد سنوات الخبرة لديهم عن ثلاث سنوات حيث شكلوا نسبة (48.7) من إجمالي أفراد العينة وهو مؤشر لا يعكس التناسب الحقيقي لمتطلبات الموارد البشرية التي تحتاج إلى خبرة طويلة في مجالها وقد يعود ذلك لطبيعة الظروف السياسية السائدة في البلد مما أدى إلى إضراب "استكاف" عدد كبير من الموظفين عن العمل وبذلك لجأت الحكومة الحالية إلى استبدالهم بموظفين جدد لضمان سير عمل الوزارات.

5- المؤهل العلمي

جدول رقم (6)

المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
5.1	4	دكتوراه
10.3	8	ماجستير
60.3	47	بكالوريوس
20.5	16	دبلوم
3.8	3	ثانوية فأقل
100.0	78	المجموع

يبين جدول رقم (6) أن (5.1%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دكتوراه" و(10.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ماجستير" ، و(60.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" ، و(20.5%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم" ، و(3.8%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " ثانوية فاقل".

تدل النتيجة السابقة على تنوع المستوى التعليمي لمفردات الدراسة مما يعني أن تحديدهم لمجالات تطبيق الأتمتة سينتشر بخلفيتهم العلمية وقد بلغت النسبة الأعلى (60.3%) إلى حملة البكالوريوس وتعزو الباحثة ذلك انه غالبا حملة الشهادات العليا لا يفضلون العمل في القطاع الحكومي بل يبحثوا عن فرص وظيفية أفضل في القطاع الخاص وفي المؤسسات الأهلية. ويعتبر المؤهل العلمي المحدد الأول في عملية التوظيف في القطاع الحكومي وهي قريبة من النتيجة السابقة الخاصة بالعمر.

6- عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (7)

عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
3-0 دورات	26	33.3
4-8 دورات	33	42.3
9 دورات فأعلى	19	24.4
المجموع	78	100.0

يبين جدول رقم (7) أن(33.3%) من عينة الدراسة تلقوا (3 دورات فأقل)، و(42.3%) من عينة الدراسة تراوح عدد الدورات التدريبية لديهم من (4-8 دورات)، و(24.4%) من عينة الدراسة تلقوا (9 دورات فأكثر).

وجدت الباحثة أن من تلقوا دورات تدريبية من (4-9 دورات) هي النسبة الأعلى وبلغت (66%) وتدل النتيجة على حرص المعنيين بالوزارات بالعملية التدريبية تعتبر هذه النتيجة مؤشر هام يعكس مدى وإلمام المبحوثين بالمعرفة والمهارة المطلوبة التي تفيدهم في مجال عملهم.

(4.1.4) أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم (ملحق رقم 2).
- 5- إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي(ملحق رقم 1).

◀ القسم الأول : يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من (7 فقرات).

◀ القسم الثاني تتناول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية. وتم تقسيمه إلى سبعة محاور كما يلي:

- المحور الأول : يناقش عناصر الأتمتة ويتكون من (11 فقرة).
- المحور الثاني : يناقش التخطيط للموارد البشرية ويتكون من (9 فقرات).
- المحور الثالث : يناقش استقطاب واختيار الموارد البشرية ويتكون من (9 فقرات).
- المحور الرابع : يناقش تحديد الاحتياجات التدريبية ويتكون من (11 فقرة).

- **المحور الخامس :** يناقش التقييم للموارد البشرية ويتكون من (15 فقرة).
- **المحور السادس :** يناقش متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين ويتكون من (10 فقرات).
- **المحور السابع :** تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين ويتكون من (10 فقرات).

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

التصنيف	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

(5.1.4) صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:
صدق فقرات الاستبيان : قامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان طريقتين.

(1.5.1.4) صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض (ملحق رقم 2).

(2.5.1.4) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30 مفردة)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي.

(1.2.5.1.4) الصّدق الداخلي لفقرات المحور الأول: عناصر الأتمتة

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول عناصر الأتمتة) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (8)
الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول : عناصر الأتمتة

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البريد الالكتروني*	0.579	0.001
2	البريد الصوتي*	0.662	0.000
3	التقويم الالكتروني*	0.788	0.000
4	الاجتماعات السمعية*	0.674	0.000
5	اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية*	0.777	0.000
6	الناشر المكتبي*	0.791	0.000
7	نظم إدارة الوثائق*	0.637	0.000
8	نظم معالجة الكلمات*	0.661	0.000
9	نظم العمل التعاوني*	0.733	0.000
10	شبكة الانترنت*	0.386	0.035
11	نظم معالجة الصور*	0.539	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(2.2.5.1.4) الصّدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: التخطيط للموارد البشرية

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من

قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (9)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني : التخطيط للموارد البشرية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	وضوح أهداف المنظمة لخطة الموارد البشرية	0.405	0.026
2	تحديد الاحتياج المتوقع من القوى العاملة (كما ونوعا)	0.701	0.000
3	تحديد الفجوة بين المتاح والمتوقع من القوى العاملة	0.613	0.000
4	توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة	0.789	0.000
5	وضع خطة لسد الاحتياجات من القوى العاملة (الحالية، والمستقبلية)	0.583	0.001
6	توزيع القوى العاملة في الوزارات وفقا لتخصصاتهم	0.614	0.000
7	توقع معدلات ترك العمل	0.604	0.000
8	توقع تنقلات العاملين الداخلية بين الأقسام والإدارات	0.495	0.005
9	توفر معلومات دقيقة عن سوق العمل	0.521	0.003

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(3.2.5.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: استقطاب واختيار الموارد البشرية

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (استقطاب واختيار الموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث : استقطاب واختيار الموارد البشرية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة	0.535	0.002
2	تصميم نموذج الإعلان عن الوظيفة الشاغرة	0.861	0.000
3	تصميم نموذج طلب التوظيف	0.794	0.000
4	تسجيل معلومات وبيانات المتقدمين للوظيفة	0.756	0.000
5	بناء قاعدة بيانات للمرشحين لوظيفة	0.752	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.700	تحديد مصادر الاستقطاب (داخلية، خارجية)	6
0.000	0.730	تدقيق اختبارات المتقدمين إلى شغل الوظيفة	7
0.000	0.775	تحديد إجراءات المقابلات الوظيفية	8
0.000	0.733	إجراء صدق أساليب الاختبار	9
0.001	0.562	برمجة قرارات التعيين وإصدارها	10

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(4.2.5.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (تحديد الاحتياجات التدريبية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع : تحديد الاحتياجات التدريبية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
0.000	0.785	تحديد جوانب القصور في أداء العاملين	1
0.000	0.837	تحديد الاحتياجات التدريبية بكل موضوعية	2
0.000	0.740	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد	3
0.000	0.671	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوزارة	4
0.000	0.801	تحديد الفترة الزمنية لسد الاحتياجات التدريبية	5
0.000	0.836	تحديد طرق التدريب	6
0.000	0.845	تقييم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية	7
0.000	0.628	بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية	8
0.000	0.761	تحديد الأساليب التدريبية المناسبة	9
0.000	0.699	تحديد تكلفة البرامج التدريبية المراد تنفيذها	10
0.000	0.759	تقييم البرامج التدريبية	11

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(5.2.5.1.4) الصديق الداخلي لفقرات المحور الخامس: التقييم للموارد البشرية

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (التقييم للموارد البشرية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه

جدول رقم (12)
الصديق الداخلي لفقرات المحور الخامس : التقييم للموارد البشرية

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	فترة للتقييم دورية (مستمرة)	0.591	0.001
2	تصميم نموذج لعملية التقييم	0.407	0.026
3	تحديد مصادر التقييم	0.465	0.010
4	طريقة التقييم المستخدمة محددة وموحدة	0.450	0.013
5	طرق التقييم المستخدمة متعددة	0.534	0.002
6	رئيسك المباشر هو من يقوم بتقييمك	0.391	0.032
7	زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك	0.491	0.006
8	لجنة خاصة بالتقييم تقيم أدائك	0.488	0.006
9	بناء قاعدة بيانات تضم نتائج عملية التقييم أولاً بأول	0.747	0.000
10	يترتب على عملية التقييم ثواب وعقاب للموظف	0.726	0.000
11	تتم عملية التقييم بموضوعية	0.803	0.000
12	اهتمام الموظفين بعملية التقييم	0.699	0.000
13	تسهيل من عمل من يقوم بعملية التقييم	0.714	0.000
14	تقلل من الأخطاء في عملية التقييم	0.741	0.000
15	وجود معايير واضحة لعملية التقييم	0.686	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(6.2.5.1.4) الصديق الداخلي لفقرات المحور السادس: متطلبات تطبيق الأتمتة

بإدارات شئون الموظفين

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من

(0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر

فقرات المحور السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السادس : متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	وضع خطة شاملة لأتمتة أنشطة إدارات الموارد البشرية على مستوى الوزارات	0.826	0.000
2	تصميم قاعدة بيانات موحدة وشاملة	0.827	0.000
3	توفير كادر بشري مؤهل	0.854	0.000
4	تكثيف عملية التدريب لدى العاملين	0.765	0.000
5	توفير التكاليف المادية اللازمة لأتمتة إدارة شئون الموظفين	0.797	0.000
6	العمل على إيجاد نظام معلومات متطورة تختص إدارة شئون الموظفين	0.741	0.000
7	الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في نظم المعلومات المتطورة	0.731	0.000
8	إعادة هندسة (هندرة) إجراءات وأنظمة إدارة شئون الموظفين	0.805	0.000
9	اهتمام المدراء بأتمتة إدارة شئون الموظفين	0.785	0.000
10	إيجاد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها بإدارة شئون الموظفين	0.814	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(7.2.5.1.4) الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع: تحديات تطبيق الأتمتة

إدارات شئون الموظفين

جدول رقم (14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (تحديات

تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات

الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من

(0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361)، وبذلك تعتبر

فقرات المحور السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (14)

الصدق الداخلي لفقرات المحور السابع : تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	0.577	0.001
2	تدني مستوى الخبرات اللازمة	0.701	0.000
3	ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب	0.782	0.000
4	ارتفاع تكلفة تطوير النظم	0.556	0.001
5	قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة	0.515	0.004
6	وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)	0.758	0.000
7	وجود تحديات إدارية (ضعف التخطيط والتنسيق....والخ)	0.867	0.000
8	وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ)	0.733	0.000
9	عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة الموارد البشرية الحالية لتطبيق التقنية الحديثة	0.739	0.000
10	نقص المهارات الفنية عند العاملين	0.788	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (15) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.361).

جدول رقم (15)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	0.747	0.000
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	0.613	0.000
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	0.604	0.000
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.775	0.000
الخامس	التقييم للموارد البشرية	0.675	0.000
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	0.473	0.008
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	0.445	0.014

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

(3.5.1.4) ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

وقد أجرت الباحثة خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

(1.3.5.1.4) طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (16) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

جدول رقم (16)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	عناصر الأتمتة	11	0.6584	0.7940
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	9	0.6150	0.7616
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	10	0.7128	0.8323
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	11	0.6995	0.8232
الخامس	التقييم للموارد البشرية	15	0.7626	0.8653
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شؤون الموظفين	10	0.7787	0.8756
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شؤون الموظفين	10	0.7684	0.8690
	جميع الفقرات		0.7015	0.8246

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2.3.5.1.4) طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (17) أن معاملات الثبات مرتفعة وبذلك تكون الباحثة قد تأكد لها صدق وثبات الاستبانة في صورتها النهائية وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

جدول رقم (17)

معامل الثبات (طريقة والفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	عناصر الأتمتة	11	0.8701
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	9	0.7576
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	10	0.7895
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	11	0.8525
الخامس	التقييم للموارد البشرية	15	0.8755
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	10	0.9.014
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	10	0.8897
	جميع الفقرات		0.8426

6.1.4) صعوبات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها عن طريق العينة الاستطلاعية تم إعدادها في صورتها النهائية ثم تطبيقها ميدانيا على أفراد الدراسة من العاملين في إدارات شئون الموظفين بالوزارات الحكومية .

ومن الصعوبات التي واجهت الباحثة:

1. استتلاف بعض العاملين عن العمل في الوزارات نتيجة للوضع السياسي التي تمر به البلاد وبذلك قامت الحكومة باستبدالهم بموظفين جدد مما أثر ذلك على عينة الدراسة كون خبرتهم محدودة .
2. واجهت أيضا الباحثة صعوبات عند تطبيق الاستبيان ومتابعتها حيث تم التوزيع والمتابعة الشخصية من قبلها للتأكد من استيفاء كافة البيانات من أفراد عينة الدراسة الممارسين بالفعل للاختصاصات والمهام والمسؤوليات التي اشتملت عليها محاور الدراسة مع تكرار المراجعة من فترة لأخرى بجانب الاتصال الهاتفي المستمر ورغم هذا الجهد المبذول إلا أنه تعذر الحصول على استرداد كافة ما تم توزيعه من استبانات.

(7.1.4) المعالجات الإحصائية:

لقد قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام

الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات
- 2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- 4- معادلة سبيرمان براون للثبات
- 5- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (

(1- Sample K-S

- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر
- 9- اختبار شفيه للفرق المتعددة مثنى مثنى بين المتوسطات للعينات

المبحث الثاني
نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

(1.2.4) اختبار التوزيع الطبيعي

(2.2.4) تحليل البيانات

(3.2.4) اختبار الفرضيات

(1.2.4) اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف)

سنعرض اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (18) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (18)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

الجزء	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	11	1.273	0.078
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	9	0.968	0.306
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	10	1.123	0.160
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	11	0.903	0.389
الخامس	التقييم للموارد البشرية	15	1.057	0.214
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	10	1.242	0.091
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	10	1.343	0.054
	جميع الفقرات	76	0.681	0.743

(2.2.4) تحليل البيانات

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t

المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.99 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05

تحليل فقرات المحور الأول : عناصر الأئمة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بعناصر الأئمة مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1-	" شبكة الانترنت "	بوزن نسبي	"88.97%"
2-	"البريد الالكتروني"	بوزن نسبي	"85.64%"
3-	"نظم معالجة الكلمات"	بوزن نسبي	"77.95%"
4-	"نظم إدارة الوثائق "	بوزن نسبي	"77.18%"
5-	"نظم العمل التعاوني "	بوزن نسبي	"76.92%"
6-	"نظم معالجة الصور"	بوزن نسبي	"70.51%"
7-	"التقويم الالكتروني"	بوزن نسبي	"69.23%"
8-	"الناشر المكتبي"	بوزن نسبي	"66.67%"
9-	"اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية "	بوزن نسبي	"64.10%"
10-	" الاجتماعات السمعية"	بوزن نسبي	" 62.56%"
11-	"البريد الصوتي "	بوزن نسبي	" 60.00%"

جاءت شبكة الانترنت في المرتبة الأولى بوزن نسبي (88.97%) ودرجة الموافقة عالية بينما جاء في المرتبة الثانية البريد الالكتروني بوزن نسبي (85.46%) ودرجة الموافقة عالية وتعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى مواكبة العمل الحكومي داخل الوزارات للثورة التكنولوجية المتمثلة بخدمة الانترنت والبريد الالكتروني والتي تعتبر من الخدمات الشبه محددة السعر.

وجاء في المرتبة الأخيرة البريد الصوتي بوزن نسبي (60%) ودرجة الموافقة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى انه يحتاج إلى مقومات خاصة ومكلفة في نفس الوقت لذلك من الصعب توفيرها في جميع الوزارات الحكومية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (عناصر الأتمتة) تساوي (3.6) ، و الوزن النسبي يساوي (72.70 %) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (7.573) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن عناصر الأتمتة متوفرة بدرجة معقولة في الوزارات الحكومية.

تدل النتيجة السابقة على اهتمام المعنيين بتطوير أداء الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وان دل ذلك فانه يدل على توجه الحكومة نحو أتمتة (حوسبة) العمل المكتبي بشكل عام.

وهذه النتيجة تتفق وأغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها كدراسة (السلطان ، 1996) ودراسة (العنبي، 2008).

ولا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (أبو رحمة، 2005) في النظم المستخدمة في إدارة شئون الموظفين.

جدول رقم (19)
تحليل فقرات المحور الأول (عناصر الأتمتة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	البريد الإلكتروني*	4.28	0.7189	85.64	15.750	0.000	2
2	البريد الصوتي*	3.00	1.1396	60.00	0.000	1.000	11
3	التقويم الإلكتروني*	3.46	1.2556	69.23	3.247	0.002	7
4	الاجتماعات السمعية*	3.13	1.3227	62.56	0.856	0.395	10
5	اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية*	3.21	1.3227	64.10	1.370	0.175	9
6	الناشر المكتبي*	3.33	1.1807	66.67	2.493	0.015	8
7	نظم إدارة الوثائق*	3.86	1.1250	77.18	6.743	0.000	4
8	نظم معالجة الكلمات*	3.90	0.9479	77.95	8.362	0.000	3
9	نظم العمل التعاوني*	3.85	1.1518	76.92	6.488	0.000	5
10	شبكة الانترنت*	4.45	0.6960	88.97	18.385	0.000	1
11	نظم معالجة الصور*	3.53	1.0534	70.51	4.407	0.000	6
	جميع الفقرات	3.64	0.7408	72.70	7.573	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 77 " تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور الثاني : (التخطيط للموارد البشرية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1.	" توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة "	بوزن نسبي	"89.74%"
2.	"وضوح أهداف المنظمة لخطة الموارد البشرية "	بوزن نسبي	"86.41%"
3.	"تحديد الاحتياج المتوقع من القوى العاملة (كما ونوعاً)"	بوزن نسبي	"82.82%"
4.	"وضع خطة لسد الاحتياجات من القوى العاملة (الحالية، والمستقبلية)"	بوزن نسبي	"82.56%"
5.	" توزيع القوى العاملة في الوزارات وفقاً لتخصصاتهم "	بوزن نسبي	"81.79%"

6.	"تحديد الفجوة بين المتاح والمتوقع من القوى العاملة"	بوزن نسبي	"78.9%"
7.	"توفر معلومات دقيقة عن سوق العمل "	بوزن نسبي	"74.87%"
8.	"توقع تنقلات العاملين الداخلية بين الأقسام والإدارات"	بوزن نسبي	"73.8 %"
9.	"توقع معدلات ترك العمل "	بوزن نسبي	"66.15%"

- جاء عنصر " توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة " في الترتيب الأول من حيث مدى إسهام عملية الأتمتة فيه حيث بلغت درجة الموافقة عالية بوزن نسبي (89.74%) وتعزو الباحثة ذلك أن إدارة شؤون الموظفين تعمل على تحليل الوظائف وتوفر معلومات شاملة عنها أول بأول حسب الاحتياجات.

- جاء عنصر "وضوح أهداف المنظمة لخطة الموارد البشرية " في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام عملية الأتمتة فيه حيث بلغت درجة الموافقة عالية بوزن نسبي (86.41%) وتعزو الباحثة ذلك أن إدارة شؤون الموظفين تعمل حسب خطة محددة واضحة الأهداف.

- جاء عنصر "توقع معدلات ترك العمل " في الترتيب الأخير حيث مدى إسهام عملية الأتمتة فيه حيث بلغت درجة الموافقة متوسطة بوزن نسبي (66.15%) على إسهام عملية الأتمتة في هذا العنصر وتعزو الباحثة ذلك بأن اغلب الموظفين في القطاع الحكومي لا يلجئون إلى ترك وظائفهم للمزايا التي توفرها لهم منها الاستقرار في الوظيفة والنامين والمعاشات.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية) تساوي (3.98)، و الوزن النسبي يساوي (79.69 %) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (19.016) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي

(1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن هناك عملية تخطيط جيدة للموارد البشرية.

تدل النتيجة السابقة على أن المعنيين يتبعوا طرق منهجية مستمرة مخطط لها وذلك لتحقيق الهدف الاستراتيجي للوزارات لتلبية احتياجاتها في المستقبل من الأيدي العاملة بالإعداد والخصائص التي تناسبها وذلك لتحقيق أهدافها في فترات زمنية قادمة.

وتتفق هذه النتيجة مع:

- 1- دراسة (العنبي 2008) حيث أن الأتمتة تسهم في عملية التخطيط للموارد البشرية.
- 2- دراسة (سلطان، 1996) حيث تعكس مدي أهمية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية حسب الخطة الموضوعة.
- 3- دراسة (الهميلي، 2002) حيث أن هناك مقاييس ومواصفات خاصة مستخدمة في الجهات الحكومية ما يدل على استخدام التخطيط فيها.
- 4- دراسة (عبد الله وآخرون، 2003) بحيث تم استخدام جميع مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الجهاز الحكومي بدبي.
- 5- دراسة (يوسف، 2003) في استخدام الحاسوب في جميع الممارسات الإدارية التي يعتبر التخطيط جزء منها.
- 6- دراسة (الحجي، 1993) بحيث تعكس الدور الكبير الذي تعكسه الأتمتة في استغلال الموارد البشرية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع:

- 1- دراسة (محارش، 2007) حيث تعكس هذه الدراسة ضعف اهتمام إدارات الحكومية بتنظيم معلومات الموارد البشرية.
- 2- دراسة (أبو رحمة، 2005) بحيث تعكس هذه الدراسة ضعف استخدام نظم المعلومات البشرية في إدارة شئون الموظفين.

3- دراسة (الشامي، 1985) ويعكس ذلك عدم توفر بعض المعلومات اللازمة لدعم ومساندة ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات في مجالات التخطيط.

4- دراسة (Arthur, 1995) ويظهر ذلك في تدني استخدام الأتمتة في الأعمال بإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (20)

تحليل فقرات المحور الثاني (التخطيط للموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	وضوح أهداف المنظمة لخطة الموارد البشرية	4.32	0.6545	86.41	17.818	0.000
2	تحديد الاحتياج المتوقع من القوى العاملة (كما ونوعاً)	4.14	0.6184	82.82	16.295	0.000
3	تحديد الفجوة بين المتاح والمتوقع من القوى العاملة	3.95	0.7879	78.97	10.635	0.000
4	توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة	4.49	0.7161	89.74	18.341	0.000
5	وضع خطة لسد الاحتياجات من القوى العاملة (الحالية، والمستقبلية)	4.13	0.6905	82.56	14.429	0.000
6	توزيع القوى العاملة في الوزارات وفقاً لتخصصاتهم	4.09	1.0343	81.79	9.305	0.000
7	توقع معدلات ترك العمل	3.31	0.9844	66.15	2.761	0.007
8	توقع تنقلات العاملين الداخلية بين الأقسام والإدارات	3.69	0.8873	73.85	6.891	0.000
9	توفر معلومات دقيقة عن سوق العمل	3.74	0.9861	74.87	6.660	0.000
	جميع الفقرات	3.98	0.4572	79.69	19.016	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "77" تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور الثالث : (استقطاب واختيار الموارد البشرية)

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة باستقطاب واختيار الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب

الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1.	"إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة "	بوزن نسبي	"%90.77"
2.	"تسجيل معلومات وبيانات المتقدمين للوظيفة"	بوزن نسبي	"%88.72"
3.	"تصميم نموذج الإعلان عن الوظيفة الشاغرة"	بوزن نسبي	"%85.13"
4.	"تصميم نموذج طلب التوظيف"	بوزن نسبي	"%85.13"
5.	"بناء قاعدة بيانات للمرشحين لوظيفة"	بوزن نسبي	"%85.13"
6.	"برمجة قرارات التعيين وإصدارها"	بوزن نسبي	"%83.08"
7.	"تدقيق اختبارات المتقدمين إلى شغل الوظيفة"	بوزن نسبي	"%77.44"
8.	"تحديد إجراءات المقابلات الوظيفية"	بوزن نسبي	"%77.18"
9.	"إجراء صدق أساليب الاختبار"	بوزن نسبي	"%74.36"
10.	"تحديد مصادر الاستقطاب (داخلية، خارجية)"	بوزن نسبي	"%73.33"

- جاء العنصر "إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة " في الترتيب الأول من حيث مدي إسهام الأئمة فيه حيث بلغت درجة الموافقة عالية جدا بوزن نسبي (90.77%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إدارة شؤون الموظفين تقوم بدراسة احتياجاتها من الموظفين وسد النقص الموجود في الوظائف الشاغرة بطرق منهجية وعلمية سليمة مما يدل على حرص المعنيين بأداء سير العمل بطريقة واختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

- جاء العنصر "تسجيل معلومات وبيانات المتقدمين للوظيفة" في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام الأئمة فيه حيث بلغت درجة الموافقة عالية بوزن نسبي (88.72%) وتعزو الباحثة ذلك إلى الاهتمام من قبل المعنيين بالعمل بطريقة علمية سليمة وذلك بتوفير قاعدة بيانات للمتقدمين للوظائف مما يسهل في عملية الاختيار بين البدائل المتوفرة ولما توفره هذه القاعدة من مرونة في العمل.

- جاء العنصر "تحديد مصادر الاستقطاب (داخلية، خارجية)" في الترتيب الأخير من حيث مدي إسهام الأئمة فيه حيث بلغت درجة الموافقة جيدة بوزن نسبي (73.33%) وتعزو الباحثة ذلك الاهتمام من قبل المعنيين بإدارة الموظفين بضرورة تحديد مصادر الاستقطاب سواء الداخلية أو الخارجية.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (استقطاب واختيار الموارد البشرية) تساوي (4.10)، و الوزن النسبي يساوي (82.03%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (15.642) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم استقطاب واختيار الموارد البشرية بصورة فاعلة.

تدل النتيجة على أن عملية الاستقطاب والاختيار في الوزارات تقوم على أسس علمية سليمة أي أن التخطيط لهذه العملية يتم بأسلوب علمي مدروس وذلك لاختيار أكفأ الأشخاص بطرق محايدة ونزيهة لتوفير كادر (فريق عمل) مميز في أدائه وانجازه.

وتتفق هذه النتيجة مع:

1- دراسة (العتيبي 2008) حيث أن الأئمة تسهم في عملية اختيار واستقطاب للموارد البشرية.

2- دراسة (سلطان، 1996) حيث تعكس مدي أهمية الاستغلال الأمثل للموارد البشرية حسب الخطة الموضوعية.

3- دراسة (الهميلي، 2002) حيث أن هناك مقاييس ومواصفات خاصة مستخدمة في الجهات الحكومية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

4- دراسة (عبد الله وآخرون، 2003) بحيث تم استخدام جميع مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الجهاز الحكومي بدبي.

5- دراسة (يوسف، 2003) في استخدام الحاسوب في جميع الممارسات الإدارية التي يعتبر التخطيط جزء منها.

6- دراسة (الحجي، 1993) بحيث تعكس الدور الكبير الذي تعكسه الأتمتة في استغلال الموارد البشرية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع:

1- دراسة (محارش، 2007) حيث تعكس هذه الدراسة ضعف اهتمام إدارات الحكومية بتنظيم معلومات الموارد البشرية.

2- دراسة (أبو رحمة، 2005) بحيث تعكس هذه الدراسة ضعف استخدام نظم المعلومات البشرية في إدارة شؤون الموظفين.

3- دراسة (الشامي، 1985) ويعكس ذلك عدم توفر بعض المعلومات اللازمة لدعم ومساندة ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات في مجالات التخطيط.

4- دراسة (Arthur, 1995) ويظهر ذلك في تدني استخدام الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (21)

تحليل فقرات المحور الثالث (استقطاب واختيار الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة	4.54	0.6178	90.77	21.995	0.000
2	تصميم نموذج الإعلان عن الوظيفة الشاغرة	4.26	0.7802	85.13	14.222	0.000
3	تصميم نموذج طلب التوظيف	4.26	0.8442	85.13	13.145	0.000
4	تسجيل معلومات وبيانات المتقدمين للوظيفة	4.44	0.8310	88.72	15.260	0.000
5	بناء قاعدة بيانات للمرشحين لوظيفة	4.26	0.8594	85.13	12.911	0.000
6	تحديد مصادر الاستقطاب (داخلية، خارجية)	3.67	0.9351	73.33	6.296	0.000
7	تدقيق اختبارات المتقدمين إلى شغل الوظيفة	3.87	0.9583	77.44	8.034	0.000
8	تحديد إجراءات المقابلات الوظيفية	3.86	1.0158	77.18	7.468	0.000
9	إجراء صدق أساليب الاختبار	3.72	1.0307	74.36	6.152	0.000
10	برمجة قرارات التعيين وإصدارها	4.15	0.8230	83.08	12.382	0.000
	جميع الفقرات	4.10	0.6218	82.03	15.642	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "49" تساوي 2.01

تحليل فقرات المحور الرابع :_تحديد الاحتياجات التدريبية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1.	" بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية "	بوزن نسبي	" 82.0 % "
2.	"تحديد جوانب القصور في أداء العاملين "	بوزن نسبي	" 80.00 % "
3.	"تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوزارة"	بوزن نسبي	" 79.49 % "
4.	"تحديد الاحتياجات التدريبية بكل موضوعية "	بوزن نسبي	" 78.97 % "
5.	"تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد"	بوزن نسبي	" 78.72 % "
6.	"تقييم البرامج التدريبية "	بوزن نسبي	" 78.21 % "
7.	"تحديد الأساليب التدريبية المناسبة "	بوزن نسبي	" 76.41 % "
8.	"تحديد الفترة الزمنية لسد الاحتياجات التدريبية"	بوزن نسبي	" 75.38 % "
9.	"تحديد طرق التدريب "	بوزن نسبي	" 74.87 % "
10.	"تحديد تكلفة البرامج التدريبية المراد تنفيذها "	بوزن نسبي	" 74.10 % "
11.	"تقييم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية "	بوزن نسبي	" 71.28 % "

- جاء العنصر " بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية " في الترتيب الأول من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (82.05%) وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المعنيين بإدارة شئون الموظفين بتطوير قدرات ومهارات العاملين لديهم.

- جاء العنصر " تحديد جوانب القصور في أداء العاملين " في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية وبوزن نسبي (80.00%) ويعزو ذلك إلى

اهتمام المعنيين بتحديد القصور لدى الموظفين بشكل مستمر وذلك من أجل التعرف على

نقاط الضعف لديهم والعمل على تطويرها مما ينعكس ذلك على الأداء العام للمؤسسة.

- جاء العنصر "تقييم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية" في الترتيب الأخير من حيث

مدى إسهام الأتمتة في درجة جيدة بوزن نسبي (71.28%) ويدل ذلك على اهتمام

المعنيين بتقييم نتائج التدريب لتحديد نقاط الضعف فيه والعمل على تقاؤها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (تحديد الاحتياجات

التدريبية) تساوي (3.86)، و الوزن النسبي يساوي (77.23 %) وهي اكبر من الوزن النسبي

المحايد (60 %) وقيمة t المحسوبة تساوي (10.321) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي (1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم

تحديد الاحتياجات التدريبية وفق معايير محددة.

تدل النتيجة السابقة على أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بطريقة عشوائية إنما من

خلال دراسة منتظمة أي تحديد جوانب القصور في أداء العاملين لأنه بدون قوة بشرية متطورة

قادرة على استيعاب التغيير لن نستطيع تحقيق أهداف المؤسسة. وتدل أيضا على اهتمام

الإدارات بتطوير وزيادة أداء العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع:

1. دراسة (العتيبي 2008) حيث أن الأتمتة تسهم في عملية اختيار واستقطاب للموارد البشرية.

2. دراسة (الهميلي، 2002) حيث أن هناك مقاييس ومواصفات خاصة مستخدمة في الجهات الحكومية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

3. دراسة (عبد الله وآخرون، 2003) بحيث تم استخدام جميع مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الجهاز الحكومي بدبي.

4.دراسة (الحجي،1993) بحيث تعكس الدور الكبير الذي تعكسه الأتمتة في استغلال الموارد البشرية.

ولا تتفق هذه النتيجة مع:

1- دراسة (محارش، 2007) حيث تعكس هذه الدراسة ضعف اهتمام إدارات الحكومية بتنظيم معلومات الموارد البشرية.

2- دراسة (أبو رحمة، 2005) بحيث تعكس هذه الدراسة ضعف استخدام نظم المعلومات البشرية في إدارة شؤون الموظفين.

2- دراسة (الشامي، 1985) ويعكس ذلك عدم توفر بعض المعلومات اللازمة لدعم ومساندة ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات في مجالات التخطيط.

4- دراسة (Arthur, 1995) ويظهر ذلك في تدني استخدام الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (22)

تحليل فقرات المحور الرابع (تحديد الاحتياجات التدريبية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحديد جوانب القصور في أداء العاملين	4.00	0.8973	80.00	9.842	0.000
2	تحديد الاحتياجات التدريبية بكل موضوعية	3.95	0.8664	78.97	9.671	0.000
3	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد	3.94	0.9444	78.72	8.752	0.000

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
4	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوزارة	3.97	0.8370	79.49	10.281	0.000
5	تحديد الفترة الزمنية لسد الاحتياجات التدريبية	3.77	0.9660	75.38	7.033	0.000
6	تحديد طرق التدريب	3.74	0.9728	74.87	6.751	0.000
7	تقديم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية	3.56	1.0012	71.28	4.976	0.000
8	بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية	4.10	0.9479	82.05	10.273	0.000
9	تحديد الأساليب التدريبية المناسبة	3.82	0.9901	76.41	7.319	0.000
10	تحديد تكلفة البرامج التدريبية المراد تنفيذها	3.71	1.0333	74.10	6.027	0.000
11	تقديم البرامج التدريبية	3.91	0.9959	78.21	8.072	0.000
	جميع الفقرات	3.86	0.7371	77.23	10.321	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 77 " تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور الخامس : التقييم للموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (23) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بالتقييم للموارد البشرية مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي

لكل عنصر كما يلي:

1.	"تصميم نموذج لعملية التقييم "	بوزن نسبي	" 80.26 %"
2.	"رئيسك المباشر هو من يقوم بتقييمك "	بوزن نسبي	" 79.49 %"
3.	"وجود معايير واضحة لعملية التقييم "	بوزن نسبي	" 79.49 %"
4.	"تحديد مصادر التقييم "	بوزن نسبي	" 78.97 %"
5.	"تسهيل من عمل من يقوم بعملية التقييم "	بوزن نسبي	" 78.72 %"
6.	"بناء قاعدة بيانات تضم نتائج عملية التقييم أولا بأول "	بوزن نسبي	" 78.21 %"

7.	"اهتمام الموظفين بعملية التقييم "	بوزن نسبي	" 78.21 %"
8.	"فترة للتقييم دورية (مستمرة)"	بوزن نسبي	" 77.44 %"
9.	"تقلل من الأخطاء في عملية التقييم "	بوزن نسبي	" 77.44 %"
10.	"طريقة التقييم المستخدمة محددة وموحدة "	بوزن نسبي	" 75.64 %"
11.	"تتم عملية التقييم بموضوعية "	بوزن نسبي	" 75.64 %"
12.	"يترتب على عملية التقييم ثواب وعقاب للموظف "	بوزن نسبي	" 73.33 %"
13.	"طرق التقييم المستخدمة متعددة "	بوزن نسبي	" 70.00 %"
14.	"لجنة خاصة بالتقييم تقيم أدائك "	بوزن نسبي	" 62.56 %"
15.	"زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك "	بوزن نسبي	" 44.36 %"

- جاء العنصر " تصميم نموذج لعملية التقييم " في الترتيب الأول من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (80.26%) وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المعنيين بإدارة شؤون الموظفين بتقييم أداء الموظفين.

- جاء العنصر " رئيسك المباشر هو من يقوم بتقييمك " في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة جيدة بوزن نسبي (79.49%) وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المعنيين بإدارة شؤون الموظفين بتقييم أداء الموظفين وتحديد الرئيس المباشر للقيام بعملية التقييم كونه الأجدر بتقييم من يعمل لديه.

- جاء العنصر " زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك " في الترتيب الأخير من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة ضعيفة جدا بوزن نسبي (44.36%) وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم موضوعية التقييم .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس (التقييم للموارد البشرية) تساوي (3.70)، و الوزن النسبي يساوي (73.98%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (11.324) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم التقييم لموارد البشرية بصورة ناجحة.

تدل النتيجة السابقة على اهتمام المعنيين بعملية التقييم حيث أنها تتبني على أسس علمية واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف في أداء الموظفين وتحديد طرق معالجتها.

وتتفق هذه النتيجة مع:

1- دراسة (الهميلي، 2002) حيث أن هناك مقاييس ومواصفات خاصة مستخدمة في الجهات الحكومية في تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة (عبد الله وآخرون، 2003) بحيث تم استخدام جميع مجالات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في الجهاز الحكومي بدبي.

ولا تتفق هذه النتيجة مع:

1- دراسة (محارش، 2007) حيث تعكس هذه الدراسة ضعف اهتمام إدارات الحكومية بتنظيم معلومات الموارد البشرية.

2- دراسة (أبو رحمة، 2005) بحيث تعكس هذه الدراسة ضعف استخدام نظم المعلومات البشرية في إدارة شؤون الموظفين.

3- دراسة (الشامي، 1985) ويعكس ذلك عدم توفر بعض المعلومات اللازمة لدعم ومساندة ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من قرارات في مجالات التخطيط.

4- دراسة (Arthur, 1995) ويظهر ذلك في تدني استخدام الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية.

جدول رقم (23)

تحليل فقرات المحور الخامس (التقييم للموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	فترة للتقييم دورية (مستمرة)	3.87	0.7789	77.44	9.885	0.000
2	تصميم نموذج لعملية التقييم	4.01	0.7812	80.26	11.451	0.000
3	تحديد مصادر التقييم	3.95	0.8202	78.97	10.216	0.000
4	طريقة التقييم المستخدمة محددة وموحدة	3.78	1.0019	75.64	6.894	0.000
5	طرق التقييم المستخدمة متعددة	3.50	1.0288	70.00	4.292	0.000
6	رئيسك المباشر هو من يقوم بتقييمك	3.97	1.1393	79.49	7.553	0.000
7	زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك	2.22	1.2654	44.36	-5.458	0.000
8	لجنة خاصة بالتقييم تقيم أدائك	3.13	1.2624	62.56	0.897	0.373
9	بناء قاعدة بيانات تضم نتائج عملية التقييم أولاً بأول	3.91	1.1187	78.21	7.186	0.000
10	يترتب على عملية التقييم ثواب وعقاب للموظف	3.67	1.0150	73.33	5.801	0.000
11	تتم عملية التقييم بموضوعية	3.78	1.0525	75.64	6.562	0.000
12	اهتمام الموظفين بعملية التقييم	3.91	0.9284	78.21	8.659	0.000
13	تسهيل من عمل من يقوم بعملية التقييم	3.94	0.9306	78.72	8.882	0.000
14	تقلل من الأخطاء في عملية التقييم	3.87	0.7954	77.44	9.680	0.000
15	وجود معايير واضحة لعملية التقييم	3.97	0.9255	79.49	9.298	0.000
	جميع الفقرات	3.70	0.5453	73.98	11.324	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "77" تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور السادس : متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بمتطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين مرتبة

تتازليا حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1.	"العمل على إيجاد نظام معلومات متطورة تختص إدارة شئون الموظفين "	بوزن نسبي	" 87.6 %"
2.	"اهتمام المدراء بأتمتة إدارة شئون الموظفين "	بوزن نسبي	" 86.15 %"
3.	"وضع خطة شاملة لأتمتة أنشطة إدارات الموارد البشرية على مستوى الوزارات "	بوزن نسبي	" 85.90 %"
4.	"توفير كادر بشري مؤهل "	بوزن نسبي	" 85.6 %"
5.	"توفير التكاليف المادية اللازمة لأتمتة إدارة شئون الموظفين "	بوزن نسبي	" 85.64 %"
6.	"تكثيف عملية التدريب لدي العاملين "	بوزن نسبي	" 85.38 %"
7.	"تصميم قاعدة بيانات موحدة وشاملة "	بوزن نسبي	" 84.87 %"
8.	"الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في نظم المعلومات المتطورة "	بوزن نسبي	" 84.87 %"
9.	"إيجاد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها بإدارة شئون الموظفين "	بوزن نسبي	" 83.85 %"
10.	"إعادة هندسة (هندرة) إجراءات وأنظمة إدارة شئون الموظفين "	بوزن نسبي	" 83.59 %"

- جاء العنصر "العمل على إيجاد نظام معلومات متطورة تختص إدارة شئون الموظفين" في

المرتبة الأولى من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (87.69%)

وتعزو الباحثة ذلك الاهتمام بتطوير أداء الموظفين في الدوائر.

- جاء العنصر "اهتمام المدراء بأتمتة إدارة شئون الموظفين" في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (86.15%) وتعزو الباحثة ذلك إلى كونهم هم أصحاب اتخاذ القرار في الوزارات.

- جاء العنصر "إعادة هندسة (هندرة) إجراءات وأنظمة إدارة شئون الموظفين" في الترتيب الأخير من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة عالية بوزن نسبي (83.59%) وتعزو الباحثة إلى أنه الوزارات بحاجة دائما إلى هندرة إجراءاتها وأنظمتها بما يواكب متطلبات العمل المستمر.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين) تساوي (4.27)، و الوزن النسبي يساوي (85.36%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (17.505) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أنه يتم توفير متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية. تدل النتيجة السابقة على ان المعنيين مهتمين بالتوجه نحو تحول العمل اليدوي إلى مؤتمت وذلك لما له من مميزات كثيرة وسرعة في انجاز العمل.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة كدراسة (العتيبي، 2008).

جدول رقم (24)

تحليل فقرات المحور السادس (متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	وضع خطة شاملة لأتمتة أنشطة إدارات الموارد البشرية على مستوى الوزارات	4.29	0.9132	85.90	12.523	0.000
2	تصميم قاعدة بيانات موحدة وشاملة	4.24	0.8403	84.87	13.070	0.000
3	توفير كادر بشري مؤهل	4.28	0.7879	85.64	14.372	0.000
4	تكتيف عملية التدريب لدي العاملين	4.27	0.7841	85.38	14.295	0.000
5	توفير التكاليف المادية اللازمة لأتمتة إدارة شئون الموظفين	4.28	0.8202	85.64	13.806	0.000
6	العمل على إيجاد نظام معلومات متطورة تختص إدارة شئون الموظفين	4.38	0.7426	87.69	16.467	0.000
7	الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في نظم المعلومات المتطورة	4.24	0.8247	84.87	13.317	0.000
8	إعادة هندسة (هندرة) إجراءات وأنظمة إدارة شئون الموظفين	4.18	0.8017	83.59	12.994	0.000
9	اهتمام المدراء بأتمتة إدارة شئون الموظفين	4.31	0.8266	86.15	13.971	0.000
10	إيجاد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها بإدارة شئون الموظفين	4.19	0.8068	83.85	13.053	0.000
	جميع الفقرات	4.27	0.6397	85.36	17.505	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "77" تساوي 1.99

تحليل فقرات المحور السابع : تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد

عينة الدراسة في الفقرات المتعلقة بتحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين مرتبة

تتازليا حسب الوزن النسبي لكل عنصر كما يلي:

1.	"نقص الكوادر البشرية المؤهلة "	بوزن نسبي	"77.44%"
2.	"ارتفاع تكلفة تطوير النظم	بوزن نسبي	"77.44%"
3.	"وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)"	بوزن نسبي	"75.38%"

4.	"قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة "	بوزن نسبي	" 75.1 %"
5.	"وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط والتنسيق....والخ) "	بوزن نسبي	" 74.87 %"
6.	"وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ)"	بوزن نسبي	" 74.87 %"
7.	"عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة شؤون الموظفين الحالية لتطبيق التقنية الحديثة "	بوزن نسبي	" 74.87 %"
8.	"تدني مستوى الخبرات اللازمة "	بوزن نسبي	" 74.36 %"
9.	"نقص المهارات الفنية عند العاملين "	بوزن نسبي	" 73.08 %"
10.	"ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب "	بوزن نسبي	" 72.31 %"

- جاء العنصر "نقص الكوادر البشرية المؤهلة " في الترتيب الأول من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة جيدة بوزن نسبي (77.44%) وتعزو الباحثة ذلك لأهمية العنصر البشري المؤهل في انجاز العمل بسهولة وكفاءة.

- جاء العنصر "قلة الاعتماد المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة " في الترتيب الثاني من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة جيدة بوزن نسبي (77.44%) وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية توفير الجانب المادي في العمل.

- جاء العنصر "ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب" في الترتيب الأخير من حيث مدى إسهام الأتمتة فيه بدرجة موافقة جيدة بوزن نسبي (72.31%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السابع (تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية) تساوي (3.75)، و الوزن النسبي يساوي (74.97%) وهي اكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) وقيمة t المحسوبة تساوي (9.379) وهي اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود تحديات تحد من تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية بدرجة جيدة ومن أهم هذه التحديات نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ارتفاع تكلفة تطوير النظم، وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)، وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط والتنسيق....والخ)، وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ) و ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب.

وتتفق هذه النتيجة مع:

- 1- دراسة (العتيبي 2008) حيث أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من استخدام الأتمتة منها البشرية ، المادية، والإدارية.
- 2- دراسة (الهميلي، 2002) حيث أن هناك مجموعة من المشكلات والمعوقات البيئية كوجود مشكلات في البنية التحتية للاتصالات التي تحول دون الاستخدام الأمثل للحاسب.
- 3- دراسة (يوسف، 2003) هناك مجموعة من المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب.
- 4- دراسة (الحازمي، 2002) هناك مجموعة من المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية تحد من استخدام الحاسب.
- 5- دراسة (شعيب، 1997) هناك مجموعة من المعوقات الإدارية والمالية والبشرية التي تحد من استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية .

جدول رقم (25)

تحليل فقرات المحور السابع (تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	نقص الكوادر البشرية المؤهلة	3.87	1.0489	77.44	7.340	0.000	1
4	ارتفاع تكلفة تطوير النظم	3.87	0.8116	77.44	9.487	0.000	1
6	وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)	3.77	1.0435	75.38	6.510	0.000	2
5	قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة	3.76	0.9143	75.13	7.306	0.000	3
7	وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط والتنسيق....الخ)	3.74	0.9594	74.87	6.845	0.000	4
8	وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ)	3.74	1.0248	74.87	6.408	0.000	4
9	عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة الموارد البشرية الحالية لتطبيق التقنية الحديثة	3.74	0.9036	74.87	7.268	0.000	4
2	تدني مستوى الخبرات اللازمة	3.72	1.0180	74.36	6.229	0.000	5
10	نقص المهارات الفنية عند العاملين	3.65	1.0423	73.08	5.540	0.000	6
3	ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب	3.62	0.9701	72.31	5.603	0.000	7
	جميع الفقرات	3.75	0.7050	74.97	9.379	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 77 " تساوي 1.99

(3.2.4) اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأتمتة وأداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.1 توجد علاقة ذات دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات

الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة

مستوى الدلالة تساوي (0.024) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (

0.256) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235)، مما يدل على وجود علاقة ذات

دلالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ إحصائية بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في

الوزارات الحكومية وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، حيث تسهم الأتمتة في عملية التخطيط

للموارد البشرية كونها مبنية على أسس علمية سليمة .

وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (العتيبي، 2005)، (سلطان، 1996) و (الهميلي، 2002).

وتختلف هذه الفرضية مع دراسة (محارش، 2007)، دراسة (أبو رحمة، 2005)، دراسة

(الشامي، 1985) ودراسة (Arthur, 1995) .

جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	التخطيط للموارد البشرية
عناصر الأتمتة	معامل الارتباط	0.256
	مستوى الدلالة	0.024
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "76" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.235

1.2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأتمتة واستقطاب واختيار للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة واستقطاب واستقطاب واختيار للموارد البشرية في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.026) وهي أقل من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.253) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235) ، مما يدل على وجود علاقة بين الأتمتة واستقطاب واختيار للموارد البشرية في الوزارات الحكومية على عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، حيث تسهم الأتمتة في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية وهذه نتيجة طبيعية حيث أن مصادر الاستقطاب والاختيار متماثلة بالوزارات.

وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (العتيبي، 2005)، (سلطان، 1996) و (الهميلي، 2002).
وتختلف هذه الفرضية مع دراسة (محارش، 2007)، دراسة (أبو رحمة، 2005)، دراسة (الشامي، 1985) ودراسة (Arthur, 1995) .

جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين الأتمتة بين الأتمتة واستقطاب واختيار للموارد البشرية
في الوزارات الحكومية في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	استقطاب واختيار للموارد البشرية
عناصر الأتمتة	معامل الارتباط	0.253
	مستوى الدلالة	0.026
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 76 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.235

2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.500) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235)، مما يدل على وجود علاقة بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، حيث تسهم الأتمتة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية حيث أن مصادر تحديد الاحتياجات في الوزارات متماثلة كونها تتبع تعليمات ديوان الموظفين العام.

وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (العنبي، 2008)، دراسة (الهميلي، 2002)، دراسة (عبد الله وآخرون، 2003) ودراسة (الحجي، 1993).

وتختلف هذه الفرضية مع دراسة (محارش، 2007)، دراسة (أبو رحمة، 2005)، دراسة (الشامي، 1985) ودراسة (Arthur, 1995)

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين الأتمتة وتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية
عناصر الأتمتة	معامل الارتباط	0.500
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "76" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.235

3.3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأتمتة عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة و عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.009) وهي اقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.294) وهي اقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235)، مما يدل على وجود علاقة بين الأتمتة و عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، حيث تسهم الأتمتة في عملية التقييم للموارد البشرية كونها مبنية على أسس موضوعية محددة .

وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (الهميلي، 2002) ودراسة (عبد الله وآخرون، 2003).
وتختلف هذه الفرضية مع دراسة (محارش، 2007)، دراسة (أبو رحمة، 2005)، دراسة (الشامي، 1985) و دراسة (Arthur, 1995)

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين الأتمتة و عملية التقييم للموارد البشرية في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	عملية التقييم للموارد البشرية
عناصر الأتمتة	معامل الارتباط	0.294
	مستوى الدلالة	0.009
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 76 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.235

2.4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأتمتة والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية.

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05)، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.343) وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235)، مما يدل على وجود علاقة بين الأتمتة والمتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، حيث تسهم الأتمتة في تحديد متطلباتها كونها متماثلة في جميع الوزارات. وتتفق هذه الفرضية مع دراسة (العتيبي، 2007).

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين الأتمتة والتخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	المتطلبات الأساسية لزيادة فعالية أنشطة إدارات الموارد البشرية
الأتمتة	معامل الارتباط	0.343
	مستوى الدلالة	0.002
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "76" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0.235

4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين

استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي

يبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي (0.682) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0.235)، مما يدل على وجود علاقة بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وهذه النتيجة تتفق مع الفرضية، كون أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه الأتمتة منها الإدارية والبشرية والمادية.

وتتفق هذه النتيجة مع: دراسة (العنبي 2008)، دراسة (الهميلي، 2002)، دراسة (يوسف، 2003)، دراسة (الحازمي، 2002) ودراسة (شعيب، 1997).

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين الأتمتة والمعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية

المحور	الإحصاءات	المعوقات والتحديات التي تواجه أنشطة إدارات الموارد البشرية
عناصر الأتمتة	معامل الارتباط	0.682
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	78

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 76 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0.235

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات، الخبرة، الدورات التدريبية المستوى الوظيفي).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

2.1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من محاور الدراسة يعزى للعمر.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.413) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.096) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأتمتة لا تتوقف على عمر الفرد.

جدول رقم (32)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	بين المجموعات	2.837589	2	1.418794	2.699	0.074
		داخل المجموعات	39.4185	75	0.52558		
		المجموع	42.25609	77			
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.33118	2	0.16559	0.788	0.458
		داخل المجموعات	15.76078	75	0.210144		
		المجموع	16.09196	77			
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	1.878254	2	0.939127	2.525	0.087
		داخل المجموعات	27.89162	75	0.371888		
		المجموع	29.76987	77			

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	2.894791	2	1.447396	2.788	0.068
		داخل المجموعات	38.93536	75	0.519138		
		المجموع	41.83015	77			
الخامس	التقييم للموارد البشرية	بين المجموعات	0.795645	2	0.397823	1.350	0.265
		داخل المجموعات	22.09985	75	0.294665		
		المجموع	22.8955	77			
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	0.353117	2	0.176559	0.425	0.655
		داخل المجموعات	31.15675	75	0.415423		
		المجموع	31.50987	77			
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	0.289191	2	0.144596	0.285	0.752
		داخل المجموعات	37.98568	75	0.506476		
		المجموع	38.27487	77			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.775227	2	0.387614	2.413	0.096
		داخل المجموعات	12.04904	75	0.160654		
		المجموع	12.82427	77			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "2، 75" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

2.2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للحالة الاجتماعية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسطي آراء أفراد عينة الدراسة في واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للحالة الاجتماعية والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة في محور "استقطاب واختيار الموارد البشرية" يساوي (2.288) وهي أقل من (1.99) وكذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة لذلك المحور (0.025) وهو أقل من (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول استقطاب واختيار الموارد البشرية يعزى للحالة الاجتماعية والفروق لصالح المتزوجين .

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الأخرى أكبر من (0.05)، وكذلك يتبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لكل محور من المحاور الأخرى أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل تلك المحاور يعزى للحالة الاجتماعية.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.389) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.169) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للحالة الاجتماعية.

يعكس عدم وجود اختلافات جوهرية للمبحوثين نحو محاور الدراسة باختلاف الحالة الاجتماعية أي أن الحالة الاجتماعية لم تؤثر على استجابات المبحوثين وهذه النتيجة منطقية حيث أن فعالية الأتمتة لا تتوقف على حالة الفرد الاجتماعية.

جدول رقم (33)

نتائج اختبار t حسب للفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية يعزى للحالة الاجتماعية

المحور	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
عناصر الأتمتة	اعزب	21	3.5411	0.6495	-0.678	0.500
	متزوج	57	3.6699	0.7742		
التخطيط للموارد البشرية	اعزب	21	3.8730	0.5734	-1.311	0.194
	متزوج	57	4.0253	0.4045		
استقطاب واختيار الموارد البشرية	اعزب	21	3.8429	0.5904	-2.288	0.025
	متزوج	57	4.1965	0.6106		
تحديد الاحتياجات التدريبية	اعزب	21	3.7186	0.7284	-1.038	0.302
	متزوج	57	3.9139	0.7396		
التقييم للموارد البشرية	اعزب	21	3.5238	0.6340	-1.746	0.085
	متزوج	57	3.7637	0.4995		
متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	اعزب	21	4.2333	0.4476	-0.288	0.774
	متزوج	57	4.2807	0.7004		

0.373	0.896	0.5033	3.8667	21	اعزب	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين
		0.7654	3.7053	57	متزوج	
0.169	-1.389	0.3252	3.7763	21	اعزب	جميع المحاور
		0.4308	3.9201	57	متزوج	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "76" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

2.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور "التخطيط للموارد البشرية" تساوي (0.041) أقل من (0.05) ، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لذلك المحور يساوي (2.63) وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.50) مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في عملية التخطيط للموارد البشرية يعزى للمؤهل العلمي وبين اختبار شفيه جدول رقم (35) أن الفروق بين فئتي "دكتوراه" و كل من الفئات "ماجستير"، "بكالوريوس" "ثانوية عامة فاقل" ولصالح الفئة "دكتوراه".

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور الأخرى أكبر من (0.05)، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور الأخرى أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.50) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل تلك المحاور يعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.115) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.50)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.088) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي تعكس النتيجة أن من يحملون مؤهل علمي عالي سيتأثرون بالأتمتة أكثر ممن هم أقل منهم مستوى.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	بين المجموعات	4.204703	4	1.051176	2.017	0.101
		داخل المجموعات	38.05139	73	0.521252		
		المجموع	42.25609	77			
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	2.029503	4	0.507376	2.634	0.041
		داخل المجموعات	14.06246	73	0.192636		
		المجموع	16.09196	77			
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	1.446827	4	0.361707	0.932	0.450
		داخل المجموعات	28.32305	73	0.387987		
		المجموع	29.76987	77			
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	2.731043	4	0.682761	1.275	0.288
		داخل المجموعات	39.09911	73	0.535604		
		المجموع	41.83015	77			
الخامس	التقييم للموارد البشرية	بين المجموعات	1.825662	4	0.456416	1.581	0.188
		داخل المجموعات	21.06984	73	0.288628		
		المجموع	22.8955	77			
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	1.358715	4	0.339679	0.822	0.515
		داخل المجموعات	30.15116	73	0.41303		
		المجموع	31.50987	77			
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	1.186064	4	0.296516	0.584	0.675
		داخل المجموعات	37.08881	73	0.508066		
		المجموع	38.27487	77			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.331716	4	0.332929	2.115	0.088
		داخل المجموعات	11.49255	73	0.157432		
		المجموع	12.82427	77			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 73" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.50

جدول رقم (35)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة لآراء أفراد العينة في (التخطيط للموارد البشرية) يعزى للمؤهل العلمي

المحور	الفروق	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية فاقل
التخطيط للموارد البشرية	دكتوراه		0.708*	0.661*	0.479	0.769*
	ماجستير	-0.708*		-0.047	-0.229	0.060
	بكالوريوس	-0.661*	0.047		-0.182	0.107
	دبلوم	-0.479	0.229	0.182		0.289
	ثانوية فاقل	-0.769*	-0.060	-0.107	-0.289	

2.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للخبرة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور اكبر من (0.05)، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.50) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من محاور الدراسة يعزى للخبرة.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.055) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.50) ، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.096) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للخبرة مما يعني رفض الفرضية هذه النتيجة تدعم عدم وجود اختلاف جوهري لدى المبحوثين باختلاف سنوات العمر حيث أن سنوات الخبرة تنعكس على العمر

حيث توافقت استجابات المبحوثين من ناحية سنوات العمر وسنوات الخبرة وربما يعود لتجانس أفراد مجتمع الدراسة وتقارب مدة الخبرة إلى حد ما.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين

أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للخبرة

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	بين المجموعات	3.869221	4	0.967305	1.840	0.130
		داخل المجموعات	38.38687	73	0.525848		
		المجموع	42.25609	77			
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.893606	4	0.223401	1.073	0.376
		داخل المجموعات	15.19835	73	0.208197		
		المجموع	16.09196	77			
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	1.708872	4	0.427218	1.111	0.358
		داخل المجموعات	28.061	73	0.384397		
		المجموع	29.76987	77			
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	3.406887	4	0.851722	1.618	0.179
		داخل المجموعات	38.42327	73	0.526346		
		المجموع	41.83015	77			
الخامس	التقييم للموارد البشرية	بين المجموعات	2.720311	4	0.680078	2.461	0.053
		داخل المجموعات	20.17519	73	0.276372		
		المجموع	22.8955	77			
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	1.600951	4	0.400238	0.977	0.426
		داخل المجموعات	29.90892	73	0.409711		
		المجموع	31.50987	77			
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	1.440464	4	0.360116	0.714	0.585
		داخل المجموعات	36.83441	73	0.504581		
		المجموع	38.27487	77			
	جميع المحاور	بين المجموعات	1.297934	4	0.324484	2.055	0.096
		داخل المجموعات	11.52634	73	0.157895		
		المجموع	12.82427	77			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 73" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.50

2.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للدورات التدريبية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع

الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للدورات

التدريبية ، والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحور

"التقييم للموارد البشرية" تساوي (0.045) وهي اقل من (0.05)، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة لذلك المحور يساوي (3.241) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12) مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في عملية التقييم للموارد البشرية يعزى للدورات التدريبية وبين اختبار شفيه جدول رقم (38) أن الفروق بين فئتي "0-3 دورات" و"9 دورات فأكثر" ولصالح الفئة "9 دورات فأكثر"، وكذلك توجد فروق بين فئتي "4-8 دورات" و "9 دورات فأكثر" ولصالح الفئة "9 دورات فأكثر".

كما يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور المتبقية اكبر من (0.05)، وكذلك قيمة F المحسوبة لكل محور من المحاور المتبقية اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من محاور الدراسة المتبقية يعزى للدورات التدريبية.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.608) وهي اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.207) وهي اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للدورات التدريبية مما يدل على رفض الفرضية حيث بينت عدم وجود فروق في هذا المتغير هذه النتيجة تدل على أن استجابات المبحوثين لم تتأثر بعدد الدورات التدريبية وربما يعود ذلك لان المبحوثين لديهم وعي بأهمية الأتمتة سواء من حصل منهم على دورات تدريبية أو من خلال معاشتهم لتطبيقاتها في حياتهم الوظيفية والشخصية.

جدول رقم (37)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى لعدد الدورات

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	بين المجموعات	0.338825	2	0.169412	0.303	0.739
		داخل المجموعات	41.91727	75	0.558897		
		المجموع	42.25609	77			
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.163186	2	0.081593	0.384	0.682
		داخل المجموعات	15.92877	75	0.212384		
		المجموع	16.09196	77			
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	0.81782	2	0.40891	1.059	0.352
		داخل المجموعات	28.95205	75	0.386027		
		المجموع	29.76987	77			
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	0.574877	2	0.287439	0.523	0.595
		داخل المجموعات	41.25528	75	0.55007		
		المجموع	41.83015	77			
الخامس	التقييم للموارد البشرية	بين المجموعات	1.821558	2	0.910779	3.241	0.045
		داخل المجموعات	21.07394	75	0.280986		
		المجموع	22.8955	77			
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	0.808692	2	0.404346	0.988	0.377
		داخل المجموعات	30.70118	75	0.409349		
		المجموع	31.50987	77			
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	0.443474	2	0.221737	0.440	0.646
		داخل المجموعات	37.8314	75	0.504419		
		المجموع	38.27487	77			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.527213	2	0.263606	1.608	0.207
		داخل المجموعات	12.29706	75	0.163961		
		المجموع	12.82427	77			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 75 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

جدول رقم (38)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة لأراء أفراد العينة في

(عناصر الأتمتة ، متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية) يعزى للمسمى الوظيفي

المحور	الفروق	3-0 دورات	4-8 دورات	9 دورات فأكثر
التقييم للموارد البشرية	3-0 دورات		-0.004	-0.358
	4-8 دورات	0.004		-0.354
	9 دورات فأكثر	0.358	0.354	

2.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمستوى الوظيفي)

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للعمر، والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة لمحموري "عناصر الأتمتة"، "متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين" تساوي (0.012)، (0.042) على الترتيب وهي أقل من (0.05)، وكذلك يتبين أن قيمة F المحسوبة يساوي (4.696)، (3.312) على الترتيب وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12) مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين في عملية عناصر الأتمتة، و متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين يعزى للدورات التدريبية وبين اختبار شففيه جدول رقم (40) أن الفروق بالنسبة لمحور (عناصر الأتمتة) بين فئتي "مدير" و "نائب مدير" ولصالح الفئة "نائب مدير"، أما بالنسبة الفروق لمحور (متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين) بين فئتي "رئيس القسم" و "نائب مدير" ولصالح الفئة "رئيس القسم".

وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من المحاور المتبقية أكبر من (0.05) وكذلك بلغت قيمة F المحسوبة لكل من المحاور المتبقية أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12) مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين في كل محور من المحاور المتبقية يعزى للمستوى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (2.021) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (3.12)، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.140) وهي أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمستوى الوظيفي مما يعني رفض الفرضية وهذه النتيجة تدل على أن استجابات المبحوثين لم تتأثر بالمستوى الوظيفي كونهم يطبقوا الأتمتة في حياتهم العملية.

جدول رقم (39)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول واقع الأتمتة ودورها في تحسين

أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية تعزى للمستوى الوظيفي

المحور	عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
الأول	عناصر الأتمتة	بين المجموعات	4.70279	2	2.351395	4.696	0.012
		داخل المجموعات	37.5533	75	0.500711		
		المجموع	42.25609	77			
الثاني	التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.801258	2	0.400629	1.965	0.147
		داخل المجموعات	15.2907	75	0.203876		
		المجموع	16.09196	77			
الثالث	استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	0.891594	2	0.445797	1.158	0.320
		داخل المجموعات	28.87828	75	0.385044		
		المجموع	29.76987	77			
الرابع	تحديد الاحتياجات التدريبية	بين المجموعات	1.666761	2	0.833381	1.556	0.218
		داخل المجموعات	40.16339	75	0.535512		
		المجموع	41.83015	77			
الخامس	التقييم للموارد البشرية	بين المجموعات	0.728594	2	0.364297	1.233	0.297
		داخل المجموعات	22.1669	75	0.295559		
		المجموع	22.8955	77			
السادس	متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	2.556924	2	1.278462	3.312	0.042
		داخل المجموعات	28.95295	75	0.386039		
		المجموع	31.50987	77			
السابع	تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	بين المجموعات	2.876983	2	1.438492	3.048	0.053
		داخل المجموعات	35.39789	75	0.471972		
		المجموع	38.27487	77			
	جميع المحاور	بين المجموعات	0.655772	2	0.327886	2.021	0.140
		داخل المجموعات	12.1685	75	0.162247		
		المجموع	12.82427	77			

قيمة F الجدولية عند درجة حرية 2، 75 ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

جدول رقم (40)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة لآراء أفراد العينة في (عناصر الأتمتة ، متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين)
يعزى للمسمى الوظيفي

المحور	الفروق	مدير	نائب مدير	رئيس قسم
عناصر الأتمتة	مدير		-0.861*	0.146
	نائب مدير	0.861*		1.006
	رئيس قسم	-0.146	-1.006	
متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات شئون الموظفين	مدير		0.347	-0.312
	نائب مدير	-0.347		-0.659*
	رئيس قسم	0.312	0.659*	

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

(1.3.4) النتائج

(2.3.4) التوصيات

(3.3.4) الدراسات المقترحة

(1.3.4) النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق أو استخدام عناصر الأتمتة مقبولة بشكل عام في الوزارات الحكومية واحتلت شبكة الانترنت المرتبة الأولى يليها البريد الالكتروني.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام جيدة واحتل عنصر "توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة" الترتيب الأول بوزن نسبي (89.74%) مما يدل على اهتمام إدارة شئون الموظفين بتوفير معلومات شاملة عن احتياجاتها الوظيفية، بينما احتل عنصر "توقع معدلات ترك العمل" الترتيب الأخير بوزن نسبي (66.15%) مما يدل على استقرار الأفراد في الوظائف الحكومية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية بوجه عام فاعلة واحتل عنصر "إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة" الترتيب الأول بوزن نسبي (90.77%) مما يدل على استخدام إدارة شئون الموظفين الأسس العلمية السليمة في إعداد قائمة الوظائف، بينما احتل عنصر "تحديد مصادر الاستقطاب" الترتيب الأخير بوزن نسبي (73.33%).
4. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية بالوزارات الحكومية محددة وفق معايير. مما يؤكد على أهمية دور الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية واحتل عنصر "بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية" الترتيب الأول بوزن نسبي (82.05%) مما يدل على اهتمام إدارة شئون الموظفين بتطوير قدرات العاملين لديها، بينما احتل عنصر "تقييم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية" الترتيب الأخير بوزن نسبي (71.28%) مما يدل على اهتمام الإدارة بتقييم نتائج التدريب لتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البرامج.

5. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة مساهمة الأتمتة في عناصر تقييم الموارد البشرية في الوزارات الحكومية تتم بصورة ناجحة، واحتل عنصر "تصميم نموذج لعملية التقييم" الترتيب الأول بوزن نسبي (80.26%) مما يدل على اهتمام إدارة شئون الموظفين بتقييم موظفيها، بينما احتل عنصر "زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك" الترتيب الأخير بوزن نسبي (44.36%) مما يدل على عدم موضوعية التقييم من قبل بعض الزملاء.

6. أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين والمقترحة في هذه الدراسة ستؤدي إلى زيادة فعالية أتمتة إدارات شئون الموظفين لذلك نؤكد على أهمية وضع آليات لتفعيل تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين.

7. أظهرت نتائج الدراسة على أن هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارات شئون الموظفين ومن أهم هذه التحديات نقص الكوادر البشرية المؤهلة، ارتفاع تكلفة تطوير النظم، وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)، وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط والتنسيق....والخ)، وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ) و ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب.

8. أن الفئة العمرية الشائعة بين أفراد العينة هي فئة (20-أقل من 30 سنة) إذ مثلت ما نسبته (48.7%) من إجمالي أفراد العينة يليها الفئة العمرية (من 30-أقل من 40 سنة) مثلت ما نسبته (32.1%) ويليها الفئة العمرية (من 40-أقل من 50 سنة) بنسبة (19.2%) وهذه النتيجة تعكس تجانس مجتمع العينة.

9. أن الحالة الاجتماعية كانت النسبة الأعلى من فئة المتزوجون وبلغت (73.1%) كونهم أكثر ميلا للاستقرار في الوظائف الحكومية وذلك لما تطلبه منهم المسؤولية تجاه العائلة.

10. أن نسبة رؤساء الأقسام هي الأعلى حيث بلغت (71.8%) ويدل ذلك على أن الدائرة تتكون من أكثر من قسم ويليها وظيفة المدير وشكلت ما نسبته (21.8%) مما يعكس تنوع المستويات الوظيفية في الوزارات.

11. أن عدد سنوات الخبرة الأكثر بين أفراد عينة الدراسة هو (أقل من 3 سنوات) إذ شكلت ما نسبته (48.7%) من إجمالي أفراد الدراسة وهذه النتيجة لا تعكس التناسب الطبيعي لمعدل الخبرة التي

يتطلبها العمل في إدارة شئون الموظفين حيث تتطلب خبرة طويلة إلى حد ما ويعود السبب هنا إلى الظروف السياسية السائدة في البلد التي أدت إلى إضراب أغلب الموظفين مما اضطر الحكومة باستبدالهم بجدد وأغلبهم من الخريجين.

12. أن نسبة (66%) من الموظفين في إدارات شئون الموظفين حصلوا على دورات تدريبية تتراوح ما بين (4-9 دورات) ويدل ذلك على حرص المعنيين بالوزارات على العملية التدريبية وأيضاً أن هؤلاء العاملين لديهم المهارة والمعرفة في أداء عملهم.

(2.3.4) التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالاتي:

1. أن يتم الاعتماد على الأتمتة في التخطيط للموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
2. أن يتم الاعتماد على الأتمتة في استقطاب واختيار الموارد البشرية في الوزارات الحكومية.
3. أن يتم الاعتماد على الأتمتة في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية في الوزارات الحكومية. إعادة هندسة وإجراءات نظم عمل إدارة شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية لكي تستوعب التطورات الحديثة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.
4. الاهتمام بإزالة المعوقات التي تحد من استخدام الأتمتة من خلال الاهتمام بالتدريب التقني ووضع الخطط المناسبة لتطبيقها.
5. على الإدارة العليا أن تدعم وتشجع استخدام الأتمتة بالوسائل التي تراها مناسبة.
6. على الإدارة العليا بناء رؤية مستقبلية للتحديات التي تواجه تطبيق الأتمتة في مجال إدارة شؤون الموظفين.
7. وضع الحوافز المادية والمعنوية المشجعة على استخدام الأتمتة.
8. العمل على توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتطبيق الأتمتة والاهتمام بصيانتها وتحديثها.
9. الاهتمام باستقطاب الكوادر المؤهلة في التخصصات التقنية للعمل في الوزارات.
10. رصد الميزانيات المالية اللازمة لتوفير متطلبات الأتمتة.
11. زيادة الوعي بأهمية الأتمتة ودورها في تحسين أداء الإدارات من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل والبرامج التدريبية.
12. توضيح مزايا وأهداف تطبيق الأتمتة لتقبلها والإسهام في تطبيقها.

13. الاهتمام بتوفير خدمة الاتصال عن طريق الانترنت.
14. نشر ثقافة الانترنت والحاسوب بين العاملين.
15. إجراء المزيد ممن الدراسات والبحوث المستقبلية حول تطبيق الأتمتة والإدارة الالكترونية.

(3.3.4) الدراسات المقترحة

- دراسة بعنوان الأتمتة ودورها في تحديد الاحتياجات التدريبية في إدارة شئون الموظفين بالتطبيق على ديوان الموظفين العام.
- دراسة بعنوان الأتمتة ودورها في تحديد الأجور والتعويضات في إدارة شئون الموظفين بالتطبيق الوزارات الحكومية في قطاع غزة.
- دراسة بعنوان معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري الحكومي
- نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري الحكومي
- تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري الحكومي

المبحث الرابع المراجع والملاحق

(1.4.4) المراجع العربية:

(2.4.4) الرسائل العلمية

(3.4.4) المجالات العلمية

(4.4.4) المراجع الأجنبية

(5.4.4) الملحق رقم (1) الاستبانة

(6.4.4) الملحق رقم (2) أسماء المحكمين

(1.4.4) المراجع العربية:

- باجابر، بدر سالم، والمفتي، كمال حعفر (1987) "استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين"، معهد الإدارة العامة، الرياض
- برهان، محمد نور (1984)، " استخدام الحاسبات الالكترونية في الإدارة"، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، عمان
- الجميلي، قصي قحطان (2004): الموارد البشرية في الفنادق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- حسن، راوية محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
- حسن، راوية محمد (2005). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية
- الحسنية ، سليم (1997)، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما)"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان
- الحسنية ،سليم إبراهيم(2002).مبادئ نظم المعلومات الإدارية(نما)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،الأردن،عمان
- الحمامي ، عاصم أحمد (1999)، " نظم المعلومات الإدارية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض
- حمزاوي، محمد سيد (1987)، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية"، دار الجامعة للنشر، القاهرة
- الربيعي ، السيد محمود عبد الحميد (2006): أساسيات الحاسب الآلي وتطبيقاته في التعليم، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع-الرياض
- رشيد، مازن فارس (2001)، "إدارة الأفراد"، مكتبة العبيكان، الرياض

- زويلف، حسن مهدي (2003): إدارة الافراد، دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان
- السالم ، مؤيد، وصالح، عادل (2002)، "إدارة الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث-عمان
- السالمي ، علاء عبد الرازق (2007)، تكنولوجيا المعلومات دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان
- السالمي ،علاء عبد الرازق(2003).نظم إدارة المعلومات،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحوث ودراسات،دايناميك للطباعة،القاهرة
- السالمي ،علاء عبد الرازق،النعمي،محمد عبد العال(1999).أتمتة المكاتب،ط1،دار المناهج للنشر والتوزيع،الرياض.
- السلطان ، سلطان بن محمد (1996)، "نظم المعلومات الإدارية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض
- سلطان، إبراهيم(2000)، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية،الإسكندرية
- سليمان، حنفي (2000): إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مكتبة التكامل-الزقازيق
- سليمان، حنفي (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة التكامل، الرياض
- السواط ، خالق عوض، وآخرون (1420هـ): الإدارة العامة (مفاهيم-وظائف-أنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع- جدة
- شيخة، أحمد (2002)، " إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
- الطعمانة ، محمد حمدي، العلوش، طارق (2004): الحكومة الالكترونية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- عامر، طارق عبد الرازق (2007)، الإدارة الالكترونية "نماذج معاصرة"، دار السحاب للنشر والتوزيع-القاهرة
- العباس ، وشقرة (1976) التنظيم الإداري وإدارة الإنتاج، مطبعة طربين- دمشق

- عباس، سهيلة محمود (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع-الأردن
- عبد الله، إسماعيل صبري (1976)، "نحو نظام اقتصادي عالمي جديد-دراسة في قضايا التنمية والتحرر الاقتصادي والعلاقات الدولية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة
- عبد الوهاب، محمد علي (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس-القاهرة
- عساف، عبد المعطي، حمدان، يعقوب (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والوظائف، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان
- علاقي، مدني عبد القادر (1993)، "إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد" مكتبة زهران، جدة
- الكبيسي، عامر خضير (1998): التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار عامر للنشر والتوزيع- الدوحة
- المدهون، محمد ابراهيم (2005)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، إبداع للطباعة والنشر، غزة
- المغربي، عبد الحميد (2002)، نظم المعلومات الإدارية-أسس ومبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة
- الموسوي، سنان (2006): إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع-عمان
- النمر، سعود محمد، وآخرون (1997). الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض

(2.4.4) الرسائل العلمية

- التونسي، عبد المنعم عياد (2002): تنمية الموارد البشرية في ضوء استخدام الأساليب والتقنيات المتطورة، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض
- الحازمي، عبد الله بن عبد الله (2002) معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض
- الحجي، عثمان يوسف (1993): أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت - رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليج العربي-البحرين
- الشامي، محمد علي عبد اللطيف (1985) تقييم نظام معلومات إدارة الموارد البشرية- دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز-الرياض
- العبد القادر، عبد الله حسن (2000): توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون الخليجي نحو إدارة مثلى - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الرياض
- العتيبي، ناصر بن منيف (2007)، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الإدارية، الرياض
- العمري، عبد الله مرعي (1996)، أهم العوامل المؤثرة في استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض
- الفوزان، راشد محمد (2003): نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، الرياض

- المطوع، سعود عبد العزيز(1993)، أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الإدارية،الرياض
- المير،ناصر ايهاب خميس أحمد (2007)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة في وزارة الداخلية - مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الإدارية، الرياض
- أبو رحمة، أمل (2005)، نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في إدارات شئون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الإسلامية، غزة
- شعيب،عبد الله احمد (1997) معوقات استخدام الحاسبات الآلية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على مدينة جدة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض
- فتح الرحمن، أمل (2004): نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، السودان
- محارش،رابعة محمد عمر (2007)، تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري-دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية،الرياض

(3.4.4) المجالات العلمية

- برهان، محمد نور (1998): تكنولوجيا المعلومات، الإدارة العامة في الدول العربية، مجلة الإداري، السنة الثانية عشر، العدد الأول، معهد الإدارة العامة-مسقط
- برهان، محمد نور (1998): تقنية المعلومات وتحديات الإدارة"، الإدارة العامة في الدول العربية، المجلة العربية، العدد الأول، الإدارة العامة، القاهرة

- حربي، محمد حسن (1986)، "المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول، المنظمة العربية للعلوم الأمنية، عمان
- ريفكن، جيري (2000): نهاية عهد الوظيفة وانحسار قوة العمل العالمية وبزوغ حقبة جديدة، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية-أبو ظبي
- السريحي، حسن عواد وآخرون (1999): أتمتة أعمال المكاتب - دراسة تطبيقية على إمارة مكة المكرمة، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، السنة التاسعة عشر، العدد الثالث، دار المريخ للنشر والتوزيع-الرياض
- سندي، طلعت عبد الوهاب (2000): التطور التكنولوجي وأثره على العاملين عرض تحليلي للإسهامات العلمية، مجلة الإداري، العدد 82، السنة 22، عمان

(4.4.4) المراجع الأجنبية:

- Artur, Bacon John (1995), A needs Assessment for A Human Resource Information system, M. B. A, Taxes A and M University
- Cascio, Wayne F & Awad, Elias, **Human Resource Information Management: an Information System Approach**, 1st edition, Printice Hall, U.S.A.1981
- Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, U.S.A. 2000
- French, Wendell, **Human Resource Management**, Houghton Miffling Company, New Jersey, U.S.A. 1988
- Maund, Linda, **An Introduction To Human Resource Management- Theory & Practice**, Pal grave, UK.2001
- Sreven , Frank Michel (1981) computerized personal Administration, Technology Transfer and Euthanasia- Aces study of the attempted application of an automation Human Resource System to A local Government, ph. D University of Maryland college park.



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

أخي الكريم/ أختي الكريمة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد ،

تهدف هذه الاستبانة إلى الحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى النتائج الحقيقة لبحث رسالة ماجستير بعنوان :

الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين
في الوزارات الحكومية بقطاع غزة

وذلك للتعرف على واقع الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية. ويقصد بالأتمتة "الاعتماد على النظم الآلية في القيام بأداء الأنشطة والمهام الإدارية وقصر تدخل الإنسان إلى أقل ما يمكن".

وحيث أن هذه الدراسة تهدف لمعرفة آراء المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام بإدارة شئون الموظفين في الوزارات الحكومية، فإن الإجابة على هذا الاستبيان تعتبر أساساً لإكمال هذه الدراسة لذا يرجى التكرم بالإجابة عليه بعناية ودقة، وكلي أمل في أن تسهموا في إثراء هذه الدراسة بخبراتكم العملية وآرائكم النيرة حتى يؤدي إلى إنجاح موضوع الدراسة .

إن الباحثة تشكركم على حسن تعاونكم مؤكدةً لكم بأن بيانات الاستبيان سوف تستخدم فقط في مجال البحث العلمي و لتحقيق أهداف الدراسة المشار إليها أعلاه .

مع قبول خالص تحياتي وتقديري،،،،

الباحثة

فاطمة محمود زعرب

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء استيفاء البيانات أو وضع علامة (✓) أمام الإجابة الصحيحة.

1. الوزارة:..... طبيعة العمل:.....
2. العمر:

☐ 20 سنة - أقل من 30 سنة	☐ 30 سنة - أقل من 40 سنة
☐ 40 سنة - أقل من 50 سنة	☐ 50 سنة - 60 سنة
3. الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب	☐ متزوج
☐ مطلق	☐ أرمل
4. الوظيفة:

☐ مدير	☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم	
5. سنوات الخبرة:

☐ 1 - أقل من 5 سنوات	☐ 5 - أقل من 10 سنوات
☐ 10 - أقل من 15 سنة	☐ 15 سنة فأكثر
6. المؤهل العلمي:

☐ دكتوراة	☐ ماجستير
☐ بكالوريوس	☐ دبلوم
☐ ثانوية فأقل	
7. عدد الدورات التدريبية:.....دورة

ثانياً: البيانات الأساسية

المحور الأول: عناصر الأتمتة*

تعكس معلومات الجدول التالي عناصر الأتمتة - إلى أي مدى يتم استخدام العناصر التالية في مجال عملك؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	العناصر	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	البريد الإلكتروني*					
2	البريد الصوتي*					
3	التقويم الإلكتروني*					
4	الاجتماعات السمية*					
5	اتصالات المؤتمرات المرئية اللاسلكية*					
6	الناشر المكتبي*					
7	نظم إدارة الوثائق*					
8	نظم معالجة الكلمات*					
9	نظم العمل التعاوني*					
10	شبكة الانترنت*					
11	نظم معالجة الصور*					

المحور الثاني: التخطيط للموارد البشرية

إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحقيق العناصر التالية؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وضوح أهداف المنظمة لخطة الموارد البشرية					
2	تحديد الاحتياج المتوقع من القوى العاملة (كما ونوعا)					
3	تحديد الفجوة بين المتاح والمتوقع من القوى العاملة					
4	توفر معلومات شاملة عن عدد الوظائف بالوزارة					
5	وضع خطة لسد الاحتياجات من القوى العاملة (الحالية، والمستقبلية)					
6	توزيع القوى العاملة في الوزارات وفقا لتخصصاتهم					
7	توقع معدلات ترك العمل					
8	توقع تنقلات العاملين الداخلية بين الأقسام والإدارات					
9	توفر معلومات دقيقة عن سوق العمل					

المحور الثالث: استقطاب واختيار الموارد البشرية

بصفتك تعمل في إدارة شؤون الموظفين إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحقيق العناصر التالية؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	إعداد قائمة بالوظائف الشاغرة					
2	تصميم نموذج الإعلان عن الوظيفة الشاغرة					
3	تصميم نموذج طلب التوظيف					
4	تسجيل معلومات وبيانات المتقدمين للوظيفة					
5	بناء قاعدة بيانات للمرشحين لوظيفة					
6	تحديد مصادر الاستقطاب (داخلية، خارجية)					
7	تدقيق اختبارات المتقدمين إلى شغل الوظيفة					
8	تحديد إجراءات المقابلات الوظيفية					
9	إجراء صدق أساليب الاختبار					
10	برمجة قرارات التعيين وإصدارها					

المحور الرابع: تحديد الاحتياجات التدريبية

بصفتك تعمل في إدارة الموارد البشرية إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحقيق العناصر التالية؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تحديد جوانب القصور في أداء العاملين					
2	تحديد الاحتياجات التدريبية بكل موضوعية					
3	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد					
4	تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوزارة					
5	تحديد الفترة الزمنية لسد الاحتياجات التدريبية					
6	تحديد طرق التدريب					
7	تقييم إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية					
8	بناء قاعدة معلومات للدورات التدريبية					
9	تحديد الأساليب التدريبية المناسبة					
10	تحديد تكلفة البرامج التدريبية المراد تنفيذها					
11	تقييم البرامج التدريبية					

المحور الخامس: التقييم للموارد البشرية

بصفتك تعمل في إدارة شئون الموظفين إلى أي مدى تسهم الأتمتة في تحقيق العناصر التالية؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	فترة للتقييم دورية (مستمرة)					
2	تصميم نموذج لعملية التقييم					
3	تحديد مصادر التقييم					
4	طريقة التقييم المستخدمة محددة وموحدة					
5	طرق التقييم المستخدمة متعددة					
6	رئيسك المباشر هو من يقوم بتقييمك					
7	زميلك من نفس المستوى هو من يقيمك					
8	لجنة خاصة بالتقييم تقيم أدائك					
9	بناء قاعدة بيانات تضم نتائج عملية التقييم أولاً بأول					
10	يترتب على عملية التقييم ثواب وعقاب للموظف					
11	تتم عملية التقييم بموضوعية					
12	اهتمام الموظفين بعملية التقييم					
13	تسهيل من عمل من يقوم بعملية التقييم					
14	تقلل من الأخطاء في عملية التقييم					
15	وجود معايير واضحة لعملية التقييم					

المحور السادس: متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية

بصفتك تعمل في إدارة شؤون الموظفين إلى أي مدى تمثل العناصر التالية متطلبات تطبيق الأتمتة بإدارة شؤون الموظفين ؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	وضع خطة شاملة لأتمتة أنشطة إدارات الموارد البشرية على مستوى الوزارات					
2	تصميم قاعدة بيانات موحدة وشاملة					
3	توفير كادر بشري مؤهل					
4	تكثيف عملية التدريب لدي العاملين					
5	توفير التكاليف المادية اللازمة لأتمتة إدارة شؤون الموظفين					
6	العمل على إيجاد نظام معلومات متطورة تختص إدارة شؤون الموظفين					
7	الاستعانة ببيوت الخبرة المتخصصة في نظم المعلومات المتطورة					
8	إعادة هندسة (هندرة) إجراءات وأنظمة إدارة شؤون الموظفين					
9	اهتمام المدراء بأتمتة إدارة شؤون الموظفين					
10	إيجاد تكامل بين التطبيقات التقنية المتطورة والتطبيقات المعمول بها بإدارة شؤون الموظفين					

المحور السابع: تحديات تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية

بصفتك تعمل في إدارة شؤون الموظفين إلى أي مدى تمثل العناصر التالية تحديات تطبيق الأتمتة بإدارة شؤون الموظفين ؟ الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر.

م	البيان	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	نقص الكوادر البشرية المؤهلة					
2	تدني مستوى الخبرات اللازمة					
3	ضعف التدريب المتخصص في مجال الحاسب					
4	ارتفاع تكلفة تطوير النظم					
5	قلة الاعتمادات المالية اللازمة لتلبية متطلبات الأتمتة					
6	وجود إشكالات فنية (بطء الصيانة، كثرة الأعطال.....الخ)					
7	وجود تحديات إدارية (كضعف التخطيط والتنسيق....الخ)					
8	وجود تحديات قيادية (ضعف المشاركة في التطوير، مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين.....الخ)					
9	عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بإدارة الموارد البشرية الحالية لتطبيق التقنية الحديثة					
10	نقص المهارات الفنية عند العاملين					

(6.4.4) الملحق رقم (2)

أسماء المحكمين

أ. د يوسف عاشور	أستاذ -كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.ماجد الفرا	أستاذ مشارك - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.سمير صافي	أستاذ مساعد - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.سامي أبو الروس	أستاذ مساعد - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.رشدي وادي	أستاذ مشارك - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.محمد مقداد	أستاذ مشارك - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
د.نافذ بركات	أستاذ مساعد - كلية التجارة-الجامعة الإسلامية
أ. طلال العبادلة	أستاذ-كلية المجتمع للعلوم المهنية والتطبيقية
أ. أيمن السر	مدير عام ديوان وزارة الداخلية
أ.نبيل اللوح	مدير عام دائرة السياسات والتخطيط-ديوان الموظفين العام