



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

# أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

إعداد

عمرو هشام هاشم السقا

إشراف

د. محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة  
جمادى ثاني 1434 هـ / أبريل 2013 م



هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم ج عن غ/35/..... Ref

التاريخ 2013/04/27..... Date

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/عمرو هشام هاشم السقا لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال- إدارة موارد بشرية وموضوعها:

## أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم السبت 17 جمادى الآخر 1434 هـ، الموافق 2013/04/27م الساعة الواحدة والنصف ظهراً بمبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....

د. محمد إبراهيم المدهون مشرفاً ورئيساً

.....

د. أكرم إسماعيل سمور مناقشاً داخلياً

.....

أ.د. نهاية عبد الهادي التلباني مناقشاً خارجياً

.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال- إدارة موارد بشرية.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

.....  
أ.د. فؤاد علي العاجز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم

﴿البقرة : 32﴾

## الإهداء

إلى من رعني قبل أن أبصر نوراً ،  
و غمرتني منها حباً وحناناً ،  
ودفعتني حرصها منها إلى طلب العلم دفعاً ،  
إلى أحق الناس بصحبي .. أمي الحبيبة  
إلى أول من نظقت اسماً ، ورباني بأن كان أسوةً ، وسبقني إلى العلم دهرًا ، وزانه بخلق جعلني الله به مقتدياً .. أبي الحبيب  
إلى من ضحى بروحه لأجلنا ، ومن نحسبه بإذن الله شهيداً ، ونسأله تعالى أن يكون لنا شفيعاً .. أخي حسان  
إلى سكن نفسي ، وأنيس وحشتي ، ورفيقة دربي ، وشمعة بيتي .. زوجتي الحبيبة  
إلى نريضة حياتي ، وقرّة عيني ، ومن أسأل البارئ الأيّنقطع عملي بدعائهما .. حسان ، ولى  
إلى العزيزة على قلبي ، والمشرف الثاني على رسالتي .. عمي أبوهيثم  
إلى من أحببني كابنها وأوصت ابنتها بي خيراً .. حماتي أمهيثم  
إلى إخواني وأخواتي وعائلي التي بها أفتخر  
أهدي عملي المتواضع

هذا

عمرو

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني لإجراء هذه الدراسة ويسر لي الانتهاء منها على أتم وجه وأجمل حال، وبعد:

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أقدم بجزيل شكري وتقديري وعرفاني بالجميل إلى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية التجارة، وقسم الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية على ما بذلوه من جهد، وما قدموه من نصح وتوجيه خلال إعدادي لهذه الدراسة، وأخص بالشكر والتقدير والعرفان الدكتور / محمد ابراهيم المدهون لما قدمه لي من دعم واهتمام كبيرين، وما بذله من جهد في الإشراف على هذه الدراسة من قبل أن تكون مجرد فكرة، وحتى أصبحت دراسة قائمة مكتملة.

وكل الشكر والتقدير للدكتور / أكرم إسماعيل حسن سمور (الجامعة الإسلامية)، وللأستاذ دكتور / نهاية عبد الهادي التلباني (جامعة الأنهر) على ما قدماه من نصح وتوجيه ولتفضلهما بقبول مناقشة الدراسة.

وكل الشكر والاحترام للمربين الأفاضل من أساتذة الجامعات، ومديري الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، ووحدة العلاقات العامة والإعلام في ديوان الموظفين العام بغزة على الجهد الكبير الذي بذلوه في تحكيم استبانة الدراسة، وخالص الامتنان لسائر موظفي ديوان الموظفين العام بغزة لاستجابتهم على استبانة الدراسة، وللمدراء الذين أجرت معهم مقابلاتها.

كذلك أتوجه بالشكر والتقدير لكل الذين مدوا لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الدراسة، ومنهم الأستاذ / (أبو هيثم) إسحق إبراهيم غباين لتفضله بمراجعة إخراج الدراسة شكلاً ومضموناً، والأستاذ / (أبو مسلمة) إبراهيم حسين الأعرج لتكريمه بتدقيق الدراسة لغوياً، والأستاذة / نهى هاشم السقا (عمتي)، وميرفت عبد الرحيم منصور، ومروان عمر شلح على مساعدتهم في ترجمة بعض النصوص، والأستاذ / محمد سعيد ثريا على نصحه وتحفيزه.

والشكر كذلك لزوجي وأبنائي لصبرهم واحتمالهم انشغالي عنهم خلال إعدادي للدراسة، ووالدي اللذين ما نرا لا يتابعان مراحل إنجاز الدراسة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه بفضل الله.

إلى كل هؤلاء خاص شكري وتقديري، وفائق احترامي واعتزازي.

والله ولي التوفيق

الباحث

عمرو هشام هاشم السقا

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الحكم على الدراسة
ج	آية افتتاحية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	ملخص الدراسة (باللغة العربية)
ف	ملخص الدراسة (Abstract)

### الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

2	تمهيد
4	مشكلة الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
11	حدود الدراسة
11	مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة (الأدبيات)

14	مقدمة
15	المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية
15	البيانات
16	المعلومات
16	الإدارة

الموضوع	رقم الصفحة
▪ علاقة المعلومات بوظائف الإدارة .....	17
▪ المعلومات الإدارية .....	18
▪ النظام .....	19
▪ مكونات النظام .....	19
▪ أنواع النظم .....	21
▪ نظم المعلومات .....	21
▪ أنواع نظم المعلومات .....	22
▪ نظم المعلومات المحوسبة .....	22
▪ مكونات نظم المعلومات المحوسبة .....	23
▪ دورة حياة أنظمة المعلومات المحوسبة .....	23
▪ نظم المعلومات الإدارية .....	24
▪ دور نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال .....	26
▪ أنواع نظم المعلومات الإدارية .....	27
▪ فوائد حوسبة نظم المعلومات الإدارية .....	28
▪ المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية .....	29
▪ الموارد البشرية .....	30
▪ إدارة الموارد البشرية .....	30
▪ أهداف إدارة الموارد البشرية .....	31
▪ أهمية إدارة الموارد البشرية .....	32
▪ وظائف إدارة الموارد البشرية .....	32
▪ وظيفة تخطيط الموارد البشرية .....	35
▪ وظيفة تحليل الوظائف .....	35
▪ وظيفة التوظيف .....	36
▪ وظيفة تعويض ومكافأة وتحفيز الموارد البشرية .....	38
▪ وظيفة تقييم الأداء .....	39
▪ وظيفة التدريب والتنمية .....	40
▪ وظيفة إدارة التحرك الوظيفي .....	40

الموضوع	رقم الصفحة
▪ وظيفة المحافظة على الموارد البشرية ( السلامة والصحة المهنية )	41
▪ وظيفة دمج الموارد البشرية ( العلاقات العمالية الإنسانية )	42
▪ المبحث الثالث : نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها إلكترونياً	43
▪ الإدارة الإلكترونية	43
▪ نظم معلومات الموارد البشرية	43
▪ تعريف نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية	44
▪ فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات	45
▪ تحديات وصعوبات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	45
▪ المبحث الرابع : المنظمات والأداء التنظيمي وقياسه	46
▪ المنظمات	46
▪ الأداء	47
▪ تعريف قياس الأداء	48
▪ جوانب ومجالات الأداء التي يجب قياسها عند قياس أداء المنظمات	48
▪ الكفاءة	50
▪ الإنتاجية	50
▪ الفاعلية	51
▪ التوقيت	51
▪ الجودة	51

### الفصل الثالث : ديوان الموظفين العام ونظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فيه

▪ مقدمة	54
▪ المبحث الأول : ديوان الموظفين العام بفلسطين	55
▪ تعريف ديوان الموظفين العام بفلسطين	55
▪ رؤية ديوان الموظفين العام	55
▪ الأهداف العامة لديوان الموظفين العام	55
▪ مهام ديوان الموظفين العام	56
▪ المبحث الثاني : نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان	58



الموضوع	رقم الصفحة
■ أسباب تبني مشروع الإدارة الإلكترونية للديوان .....	58
■ أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الديوان .....	58
■ مكونات نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان .....	59
■ الجهات التي يخدمها نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان .....	59
■ وظائف الموارد البشرية التي يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ..	60
■ وظائف الموارد البشرية التي لا يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ..	62
■ معوقات تعترض نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان .....	65

### الفصل الرابع : الدراسات السابقة

■ مقدمة .....	67
■ المبحث الأول : الدراسات السابقة المحلية (ال فلسطينية) .....	67
■ المبحث الثاني : الدراسات السابقة العربية والإسلامية .....	73
■ المبحث الثالث : الدراسات السابقة الأجنبية .....	81
■ المبحث الرابع : المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها .....	85

### الفصل الخامس : الإطار العملي للدراسة (منهجية وإجراءات الدراسة)

■ مقدمة .....	89
■ منهجية الدراسة .....	89
■ مجتمع الدراسة .....	90
■ مصادر بيانات الدراسة .....	90
■ أدوات الدراسة .....	91
■ اختبار صدق الاستبانة .....	92
■ اختبار ثبات الاستبانة .....	100
■ إجراءات تطبيق أدوات الدراسة .....	102
■ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة .....	103

### الفصل السادس : عرض وتحليل نتائج الدراسة

■ مقدمة .....	106
■ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات الشخصية .....	106

الموضوع	رقم الصفحة
توزيع العينة حسب الجنس .....	106
توزيع العينة حسب الفئة العمرية .....	107
توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .....	108
توزيع العينة حسب التخصص العلمي .....	109
توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة .....	110
توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية .....	111
توزيع العينة حسب المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية .....	111
توزيع العينة حسب المهارة في استخدام الحاسوب .....	113
توزيع العينة حسب القدرة على استخدام نظام معلومات الديوان .....	114
اختبار فرضيات الدراسة .....	115
اختبار الفرضية الرئيسة الأولى .....	117
اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى .....	117
اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى .....	122
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى .....	126
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى .....	130
نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى .....	133
اختبار الفرضية الرئيسة الثانية .....	136
اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية .....	136
اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية .....	138
اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	140
اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	141
اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	143
اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	144
اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	146
اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	148
اختبار الفرضية الفرعية التاسعة من الفرضية الرئيسة الثانية .....	150
نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية .....	152

**الفصل السابع : نتائج وتوصيات الدراسة والدراسات المقترحة**

- 154 ..... مقدمة
- 154 ..... المبحث الأول : ملخص نتائج الدراسة
- 156 ..... المبحث الثاني : توصيات الدراسة
- 157 ..... المبحث الثالث : الدراسات المقترحة

**المراجع**

- 159 ..... المراجع باللغة العربية
- 165 ..... المراجع باللغات الأجنبية
- 167 ..... المواقع الإلكترونية

**الملاحق**

- 168 ..... ملحق (1) : استبانة الدراسة في شكلها النهائي
- 173 ..... ملحق (2) : قائمة بأسماء لجنة تحكيم استبانة الدراسة
- 174 ..... ملحق (3) : محاور المقابلات الفردية التي أجراها الباحث
- 175 ..... ملحق (4) : قائمة بأسماء من أجريت معهم مقابلات الدراسة
- 176 ..... ملحق (5) : كتاب الجامعة إلى الديوان لتسهيل مهمة الطالب في إتمام الدراسة..

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
34	الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية الواردة في الأدبيات .....	(1-2)
49	مجالات الأداء التي يجب قياسها عند قياس الأداء الواردة في الأدبيات ...	(2-2)
92	أوزان فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي .....	(1-5)
94	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته .....	(2-5)
95	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته .....	(3-5)
96	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته .....	(4-5)
97	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية لفقراته .....	(5-5)
98	معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية لفقراته .....	(6-5)
99	مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية .....	(7-5)
100	معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة ومع الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل .....	(8-5)
101	معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة ككل ...	(9-5)
107	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....	(1-6)

108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية .....	(2-6)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .....	(3-6)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي .....	(4-6)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة .....	(5-6)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية .....	(6-6)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية .....	(7-6)
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهارة في استخدام الحاسوب .....	(8-6)
114	توزيع أفراد العينة حسب متغير المقدرة على استخدام نظام المعلومات المحوسب للديوان .....	(9-6)
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول...	(10-6)
118	معامل ارتباط بيرسون بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وزيادة فعالية أداء الديوان .....	(11-6)
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني..	(12-6)
122	معامل ارتباط بيرسون بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وزيادة كفاءة أداء ديوان الموظفين العام .....	(13-6)
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث	(14-6)
126	معامل ارتباط بيرسون بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ووقت أداء الديوان .....	(15-6)

128	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع	(16-6)
130	معامل ارتباط بيرسون بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمات ديوان الموظفين العام .....	(17-6)
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس .....	(18-6)
134	المتوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، والوزن النسبي ، وترتيب كل محور من محاور الاستبانة تبعاً لوزنه النسبي حسب تقديرات عينة الدراسة .....	(19-6)
137	متوسطات الرتب ومجموع الرتب وقيمة (U) وقيمة (Z) ومستوى الدلالة (نتائج اختبار مان وتي لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات تعزى للجنس) .....	(20-6)
139	نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير الفئة العمرية .....	(21-6)
140	نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير المؤهل العلمي .....	(22-6)
142	نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير التخصص العلمي .....	(23-6)
144	نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير عدد سنوات الخدمة .....	(24-6)
145	نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير الدرجة الوظيفية .....	(25-6)
147	نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية نظرياً .....	(26-6)
149	نتائج اختبار كروسكال - والس لمتغير درجة مهارة استخدام الحاسوب ...	(27-6)
151	نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير القدرة على استخدام النظام الإلكتروني للديوان .....	(28-6)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
20	مكونات النظام .....	(1-2)
23	علاقة الحاسب بنظم المعلومات .....	(2-2)
24	العلاقة بين المكونات الخمسة لنظم المعلومات .....	(3-2)
25	دورة حياة النظام .....	(4-2)
27	وظائف نظم المعلومات في المنظمات .....	(5-2)

## ملخص الدراسة

لجأ ديوان الموظفين العام في قطاع غزة إلى حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية فيه من أجل تحسين أدائه لبعض وظائف إدارة الموارد البشرية الحكومية والإشراف على أداء وظائف أخرى .

هدفت هذه الدراسة إلى وصف واقع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة وأثر هذا الاستخدام على أداء الديوان من أربعة جوانب فرعية هي: (فاعلية وكفاءة وجودة الأداء، والوقت اللازم للأداء) ، من وجهة نظر موظفي الديوان الذين يستخدمون هذا النظام .

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي (الدراسات التحليلية الارتباطية) في إجراء الدراسة ، وجمع البيانات من مصادرها الأولية بواسطة أداتين هما : الاستبانة التي وزعت على خمسة وثمانين (85) موظفاً وموظفة من موظفي الديوان الذين يستخدمون النظام الإلكتروني ، استجاب منهم خمسة وستون (65) فردا بنسبة استجابة بلغت 76.47% . الأداة الثانية تمثلت في المقابلات الفردية مع بعض مديري الإدارات العامة والوحدات المساندة في الديوان .

توصلت الدراسة إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم بالفعل في الديوان، وأن استخدامه أدى إلى تحسين أداء الديوان من خلال مساهمته في زيادة فاعلية وكفاءة وجودة أداء الديوان لوظائف : التوظيف والتدريب وإدارة عمليات التنقل الوظيفي وتقييم أداء الموظفين ، ومن خلال مساهمته في تقليل وقت أداء الديوان لهذه الوظائف جميعا . وكان أكثر جوانب الأداء تحسنا هو جانب وقت الأداء ، تلاه وبالتساوي كفاءة وجودة الأداء ، وأتى أخيرا تحسن فاعلية أداء الديوان .

وقد أوصت الدراسة بإتمام حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان ليشمل جميع تعاملات الديوان الداخلية والخارجية ، وربط قاعدة بيانات الديوان بمثيلاتها في وزارة الداخلية والمالية والصحة ومجلس الوزراء بشكل أشمل وأوسع مما هي عليه الآن ، وبإجراء تقييم مستمر للنظام الإلكتروني بهدف تطوير النظام وحل مشكلاته ، وبتوحيد جهات تحليل وتصميم وبرمجة أنظمة المعلومات والمواقع الإلكترونية الحكومية في جهة مركزية واحدة لإنتاج نظم معلومات ومواقع إلكترونية متوافقة برمجيا يمكن دمجها في بوابة الحكومة إلكترونية لاحقا ، كما أوصت بسن قانون ينظم المعاملات الإلكترونية لتسهيل التحول نحو حوسبة مختلف المعاملات .



## Abstract

The General Personnel Council (GPC) in Gaza strip resorted to computerize it's Human Resources Information System (HRIS) to perform some of the Governmental Human Resources Management's (GHRM) functions and supervises on others.

**This study aims** at describing the impact of using the Electronic Human Resources Information System (e-HRIS) on the GPC's performance from four aspects: (Performance Effectiveness, efficiency, quality and time required to perform the Council's functions) from the perception of the council's employees who are using the system.

The researcher used the **descriptive analytical method** to carry out the study, and used **two tools** to collect data from the original sources, the first one was a **questionnaire** which was distributed to (85) GPC's employees (65) of them gave response with a response rate of (76.47%), the second tool was **personal interviews** with some managers of general managements and of assistant units in the Council.

The most important **findings** of this study is that the e-HRIS has been already used to perform the missions of the GPC in the Gaza Strip, and this improves the Council's performance in general (through its contribution in increasing the effectiveness, efficiency and quality of the Council's performance in the function of staffing, training, staff transferring and performance appraisal. Using this system also helps to save time in performing all these functions). The most improved aspects of Council's performance as a result of using this electronic system is the time saving, followed by equally efficiency and quality, and finally the effectiveness of the council's performance.

This study mainly **recommended** to complete computerizing the GPC's HRIS, to connect the Council's data base with those in the Ministry of Interior, Finance and of Health as well as the Council of ministers in a more comprehensive and wider way, and it also recommended to evaluate e-HRIS periodically to develop it and solve it's problems. This study recommended the Palestinian government to unify all the units of analyzing, designing and programing the governmental electronic information systems and websites so as to produce compatible ones which could be easily integrated into one electronic gate in future, finally it recommended to enact a law to regulate the electronic transactions and signature to facilitate the transition towards the computerization of government transactions.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1.1 تمهيد
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 متغيرات الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة
- 1.5 فرضيات الدراسة
- 1.6 أهداف الدراسة
- 1.7 أهمية الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 مصطلحات الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### 1.1 تمهيد:

إن إدارة المنظمات بمختلف أشكالها ( الحكومية والخاصة، الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية ) هي من أشق الأعمال ذهنياً ونفسياً وجسدياً، وهي في ديننا الإسلامي مسؤولة عن رعية، وهي أمانة، وهي يوم القيامة حسرة وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه منها. إن هذه المشقة والأمانة الثقيلة نابعة من أن المنظمات تتألف من خليط من المكونات المختلفة أيما اختلاف، فالبشر يمثلون بالنسبة للمنظمات عقلها وروحها والمكون الأساس من مكوناتها، والآلات والمباني والأثاث والأموال وغيرها يشكلون أدواتها، أما الموكلون بإدارة هذه المنظمات فيقومون بتوظيف هذه العناصر جميعها، والتنسيق فيما بينها، وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وتبذل إدارات المنظمات في سبيل تحسين الأداء جهوداً مضنية، وتسلك لأجل ذلك مسالك متعددة فتغير من أدواتها وتبدل، وتحسن طرق وإجراءات العمل وتطور، وهي لا تبتغي من هذا وذاك تحقيق أهداف المنظمات بأي ثمن وحسب، وإنما هي تسعى بالإضافة لذلك إلى تخفيض المستنفد من موارد المنظمة المعنوية والمادية.

ويعتبر الحاسوب وشبكات الاتصالات المختلفة وعلى رأسها شبكة الانترنت أحد أهم الأدوات الحديثة التي لجأت إليها المنظمات ممثلة بإدارتها لتسيير أعمالها، وقد جرّت هذه الأدوات الجديدة معها إلى المنظمة طرقاً وتقنيات جديدة في أداء وإدارة العمل ( هوبكنز و ماركهام، 2008، ص 16 )، ونتج عنها مصطلحات ومفاهيم لم تكن حاضرة من قبل فظهرت الإدارة الإلكترونية، وعظمت أهمية المعلومات وبرزت كأحد أنفس موارد المنظمات بفضل ما انفرد به الحاسب وشبكات الاتصال من قدرات فائقة على جمع ومعالجة وحفظ ونقل المعلومات وهو ما سهل الاستفادة من هذا المورد العظيم في صنع القرارات وإدارة الأعمال فتشكلت من هذا الخليط الإداري التقني المعلوماتي ما يعرف اليوم بنظم المعلومات الإدارية المحوسبة والإلكترونية. ونظراً لاختلاف الاختصاصات والمهام الإدارية الموكلة إلى عديد الأقسام والإدارات في المنظمات واختلاف حاجاتهم من المعلومات صممت نظم معلومات إدارية مختصة

بدعم بعض الوظائف الرئيسية في المنظمات كإدارات المالية والتسويق والإنتاج والموارد البشرية، هذه الأنظمة تتكامل مع بعضها في المنظمات لتشكل في النهاية نظام معلومات إدارية موحد على مستوى المنظمة ككل ( Kroenke، 1989 ).

يندر في يومنا هذا أن نجد نظام معلومات لا يعتمد على الحاسب وشبكات الاتصال جزئياً أو كلياً في جمع ومعالجة وتخزين ونقل بياناته ومعلوماته، وهذا ينطبق بالضرورة على نظم معلومات الموارد البشرية التي تدعم وظائف إدارة الموارد البشرية ( ياسين، 2009 )، وكما هو حال كل جديد يدور جدل بين الإداريين حول أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة أو الإلكترونية على أداء إدارات وأقسام الموارد البشرية في المنظمات بشكل خاص، وعلى أداء المنظمات ككل بشكل عام، فمنهم المؤيد والمعارض، والمتفائل والمتشائم، وبين هذا وذاك يقف البحث العلمي حكماً عدلاً وقسطاً مستقيماً في إثبات هذا الفرض أو نفي ذلك ولأجل هذا الغرض أجريت هذه الدراسة.

يضع الباحث في هذا الفصل -الأول- إطاراً عاماً للدراسة يشمل عرضاً لمشكلة الدراسة، وتبياناً لمتغيراتها، وطرحاً لأسئلتها، وتوضيحاً لفرضياتها، وسرداً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وإجلاءً لأهميتها، ورسماً للحدود التي حددتها، وتفصيلاً لهيكل تقريرها، وتعريفها بأهم مصطلحاتها.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تنجح في أداء مهامها إلى نظم معلومات حديثة ومتخصصة تشمل جميع البيانات والمعلومات عن الموارد البشرية وخطط العمل المتعلقة بها، وإلى أن تمتلك قاعدة بيانات معتمدة على الحاسب تستطيع استيعاب تلك المعلومات والبيانات لكي تتمكن من تقديم معلومات ذات قيمة عالية إلى الإدارة العليا تساعد على اتخاذ قرارات سليمة بشأن الموارد البشرية في منظماتها ( النداوي، 2009، ص111 )، والأداء هو البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال حيث يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وهو مازال وسيبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت داخلية أم خارجية، ولتنشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه (الغالي وإدريس، 2009، ص476-477) و(إدريس والغالي، 2009، ص37-38)، لذا فإنه نظراً لأهمية الأداء للمنظمات، ولحدثة تطبيق واستخدام نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية فيها عموماً، وفي المنظمات الفلسطينية خصوصاً، وكثرة التقاخر الإعلامي بحوسبة بعض أعمال هذه المنظمات من قبل المسؤولين عنها دون إصدار أي تقارير معلوماتية موثقة عن مدى تحسن الأداء الناجم عن استخدام هذه النظم، قرر الباحث دراسة واقع استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات الفلسطينية، وأثر استخدامها على أداء هذه المنظمات، واختار الباحث أن يجري دراسته على ديوان الموظفين العام بقطاع غزة وهو منظمة حكومية يتمثل جوهر عملها في القيام ببعض وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية الحكومية، والإشراف على تنفيذ وظائف ومهام أخرى تقوم بها إدارات شؤون الموظفين والإدارات الإدارية والمالية في المنظمات الحكومية، وقد كانت مشكلة الدراسة الأساس هي التعرف على واقع استخدام موظفي الديوان لنظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ومعرفة أثر هذا الاستخدام على أداء الديوان؛ لذلك وسمت الدراسة بـ: " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة "، وقد هدفت إلى قياس مدى تحقيق هذا النظام للهدف الرئيس الذي صمم لتحقيقه وهو تحسين أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ( الدهشان، 2011 ).

## 1.3 متغيرات الدراسة:

### 1.3.1 أولاً المتغير المستقل:

إن المتغير المستقل لهذه الدراسة هو " استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ".

### 1.3.2 ثانياً المتغير التابع الرئيس:

إن المتغير التابع الرئيس لهذه الدراسة هو " أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة "، ويتفرع عن هذا المتغير التابع الرئيس أربعة متغيرات هي:

#### 1.3.2.1 فاعلية الأداء

#### 1.3.2.2 كفاءة الأداء

#### 1.3.2.3 وقت الأداء

#### 1.3.2.4 جودة الأداء

وقد اختار الباحث أن يدرس هذه الجوانب الأربعة للأداء بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بقياس الأداء المؤسسي، والتي أظهرت أن هناك خمس جوانب متفق عليها بشكل كبير لقياس الأداء بشكل متوازن وشامل هي ( الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والجودة ومدى أداء الأعمال في الوقت المحدد ) إلا أنه استثنى من جوانب الأداء ومن المتغيرات التابعة متغير "إنتاجية الأداء" لأنه وجد من خلال اطلاعه على الأدبيات وجود تطابق في تعريف ثلاث مصطلحات هي : الكفاءة، والكفاءة الإنتاجية، والإنتاجية، فاستخدم مصطلحاً واحداً ليعبر عنها جميعاً هو "الكفاءة"، فيما أبق على الجوانب الثلاثة المتبقية كمتغيرات تابعة وهي (الفاعلية، والجودة، ووقت الأداء). للاستزادة انظر المبحث الرابع من الفصل الثاني.

## 1.4 أسئلة الدراسة:

إن الدراسة ستجيب عن سؤالين رئيسيين وستجيب عن الأسئلة المتفرعة عنهما والبالغ عددها أربعة عشر سؤالاً وهي كما يلي:

### 1.4.1 السؤال الرئيس الأول: ما أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين بقطاع غزة؟

وبغرض الإجابة عن هذا السؤال ستقوم الدراسة بالإجابة عن خمسة أسئلة متفرعة عنه هي:

1.4.1.1 ما مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لديوان الموظفين العام؟

1.4.1.2 ما أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة؟

1.4.1.3 ما أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة؟

1.4.1.4 ما أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة؟

1.4.1.5 ما أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة لمهامه؟

### 1.4.2 أما السؤال الرئيس الثاني فهو: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة - حول

أثر استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين

العام بقطاع غزة - تعزى للسمات الشخصية ( الجنس، الفئة العمرية، المؤهل

العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، درجة المعرفة

بوظائف إدارة الموارد البشرية نظرياً، مهارة استخدام الحاسوب، القدرة على استخدام

نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في للديوان ) ؟

## 1.5 فرضيات الدراسة:

للدراسة فرضيتان رئيستان يتفرع عنهما ثلاثة عشر فرضية مفصلة فيما يلي:

**1.5.1 الفرضية الرئيسة الأولى:** توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وأداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

ويتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات هي:

1.5.1.1 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وفاعلية أداء ديوان الموظفين العام بغزة.

1.5.1.2 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وكفاءة أداء ديوان الموظفين العام بغزة.

1.5.1.3 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وتقليل وقت أداء ديوان الموظفين العام بغزة.

1.5.1.4 توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وجودة أداء ديوان الموظفين العام بغزة.

**1.5.2 الفرضية الرئيسة الثانية:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للسمات الشخصية.

ويتفرع عن هذه الفرضية تسع فرضيات هن:



- 1.5.2.1 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للجنس.
- 1.5.2.2 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للفئة العمرية.
- 1.5.2.3 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي.
- 1.5.2.4 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للتخصص العلمي.
- 1.5.2.5 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى لعدد سنوات الخدمة.
- 1.5.2.6 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية.
- 1.5.2.7 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى لدرجة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية نظريا.

1.5.2.8 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى لدرجة المهارة في استخدام الحاسوب.

1.5.2.9 توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى لدرجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

## 1.6 أهداف الدراسة:

لقد سعت الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:

1.6.1 وصف واقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ومدى استخدامه في أداء مهام الديوان.

1.6.2 وصف الأثر الحقيقي لأنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

1.6.3 تسليط الضوء على دور وأهمية نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات من خلال دراسة حالة ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ومن خلال النظرة على الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع.

1.6.4 تقديم المقترحات والتوصيات لتعظيم الاستفادة من نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، ومقترحات وتوصيات تطويره، واقتراح سبل تلافى سلبيات استخدامه -إن وجدت-، سعياً نحو تحقيق أفضل أداء لديوان الموظفين العام باستخدام هذا النظام.

## 1.7 أهمية الدراسة:

### 1.7.1 الأهمية العامة للدراسة:

- أنها تشكل إضافة إلى الأبحاث والدراسات العلمية في موضوع مهم وجديد.
- تشكل الدراسة لمنظمات الأعمال عموماً ولمنظمات القطاع العام خصوصاً تقريراً عن تجربة عملية لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية يمكن قراءتها والاستفادة منها قبل وخلال تطبيق نظم مشابهة.

### 1.7.2 أهمية الدراسة لديوان الموظفين العام بقطاع غزة:

- تشكل الدراسة نوعاً من التقييم لمدى نجاح حل حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية في تحسين أداء الديوان، مما يوفر للديوان تغذية عكسية عن نتائج الحل ليتخذ قراراته القادمة على بيئة في المضي بهذا الحل أو تعديله أو تغييره.
- تساعد الدراسة مكتب ضبط الجودة في الديوان الموظفين على تحقيق أهدافه.

### 1.7.3 أهمية الدراسة للباحث:

- تربط الدراسة بين تخصصي الباحث العلمي في درجتي البكالوريوس والماجستير: تكنولوجيا المعلومات، وإدارة الموارد البشرية على التوالي، مما يساعده على إدراك التناغم والتكامل والتوازن بين الإنسان والآلة في إدارة منظمات الأعمال، ويعينه على أداء عمله الإداري الحالي والمستقبلي.
- تشكل الدراسة أحد أهم متطلبات نيل الباحث لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية.
- تتيح الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث على العديد من الأدبيات في موضوع الدراسة الحصول على معارف جديدة متعلقة بكل مفردات الدراسة.
- إجراء الدراسة وفق منهج البحث العلمي يعلّم الباحث التفكير العلمي وإبداء الرأي الموضوعي والربط والتحليل المنطقي، ويقلل لديه الزيغ العاطفي والميل للأهواء الشخصية في المواضيع العلمية.

## 1.8 حدود الدراسة:

يبين عنوان الدراسة حدودها، فتمثلت **الحدود الموضوعية** للدراسة بأنها تبحث أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية دون غيرها من أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية أو الورقية أو غيرها، وبأنها تدرس تأثير بعض جوانب الأداء الرئيسة للديوان وهي ( فاعلية وكفاءة وجودة ووقت الأداء ) ولا تدّعي حصر كل جوانب الأداء، وبأنها تدرس حالة ديوان الموظفين العام بغزة دون غيره من المنظمات، وأن الدراسة أجريت من وجهة نظر العاملين في الديوان ولم تشمل باقي وجهات النظر.

وتمثلت **الحدود المكانية** بديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وقد استثنيت الدراسة ديوان الموظفين العام في الضفة الغربية نظراً لصعوبات ومخاطر التنقل بين الضفة والقطاع بسبب الاحتلال الصهيوني لفلسطين، إضافة إلى حالة الانقسام السياسي القائمة بين حركتي فتح وحركة حماس مما ولّد حكومتين فلسطينيتين منفصلتين في غزة و الضفة بغير دولة على أي منهما !! مما تسبب في اختلاف بين أنظمة معلومات الموارد البشرية وندرة في تبادل المعلومات بينهما.

أما **الحدود الزمنية** فقد غطت الدراسة فترة عمل الديوان من الرابع عشر من يونيو ألفين وسبعة (2007/6/14) إلى لحظة جمع بيانات عينة الدراسة في السادس من يناير ألفين وثلاثة عشر (2013/1/6)، وقد اختيرت هذه الفترة نظراً للتغيرات الجوهرية التي طرأت على الوضع السياسي الفلسطيني بعد الرابع عشر من يونيو ألفين وسبعة (2007/6/14)، وآثار الانقسام المبيّنة سالفاً.

## 1.9 مصطلحات الدراسة:

إن لكل مصطلح أو مفهوم العديد من التعريفات، إلا أن الباحث يختار منها أقربها لقناعته ولموضوع دراسته، وفيما يلي عرض لأهم المصطلحات الواردة في الدراسة وتعريف منتقى لكل واحد منها:

- 1.1.1. **النظام:** " هو مجموعة من الأجزاء (العناصر) ذات العلاقة مع بعضها، مصممة للوصول إلى هدف معين، ويوجد النظام دائماً داخل محيط يمد النظام بالموارد كمدخلات ويُعطى المخرجات " ( أحمد ، 2009، ص 200 ).
- 1.1.2. **نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني:** " هو نظام لجمع وصيانة البيانات التي تصف العمالة في المنظمة، وتحويل البيانات إلى معلومات، وإعطائها للمستفيدين على شكل تقارير " ( السالمي وآخرون، 2009، ص 267 ).
- 1.1.3. **الأداء:** " الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله " ( مبارك المذكور في الكساسبية، 2011، ص 27 ).
- 1.1.4. **الفاعلية:** "الفاعلية هي القدرة على إنجاز الأهداف" ( حمود والخرشة، 2007، ص 149-150 ).
- 1.1.5. **الكفاءة:** " الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة وهذا مرتبط بالوسائل بشكل أساسي " ( حمود والخرشة، 2007، ص 149-150 ).
- 1.1.6. **التوقيت:** " مدى إنجاز العمل بشكل صحيح في الوقت المحدد له حيث أن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء " (إدريس والغالي أ، 2009، ص 77-78).
- 1.1.7. **الجودة:** " الجودة تعني خصائص المنتجات أو الخدمات التي تلبى احتياجات ورضا الزبائن، و الجودة تعني الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل أو تتسبب بأعطال في المنتجات أو استياء الزبائن " ( النعيمي وآخرون، 2009، ص 31 ).
- 1.1.8. **ديوان الموظفين العام:** " ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني " ( الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام، 2013/3/15 ).

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

2.0 مقدمة

2.1 المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية

2.2 المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

2.3 المبحث الثالث : نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها إلكترونيا

2.4 المبحث الرابع : المنظمات والأداء التنظيمي وقياسه

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 2.0 مقدمة :

شكل الحاسوب وشبكات الاتصالات وخصوصا شبكة الانترنت واحدة من أعظم المتغيرات أثراً على بيئة المنظمات الداخلية والخارجية، وقد بادر العديد من المنظمات في وقت مبكر إلى الاستفادة من هذه التقنيات في إدارة وتنفيذ أعمالها وتقديم منتجاتها، وقد سمي هذا النوع من إدارة الأعمال بالإدارة الإلكترونية، وقد استعانت هذه الإدارات في تسيير أعمالها بنظم معلومات إدارية محوسبة أو الإلكترونية، تفرعت عنها نظم متخصصة في خدمة بعض وظائف المنظمات من أمثلتها نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية التي أثرت بشكل أو بآخر على أداء أقسام ودوائر إدارة الموارد البشرية في المنظمات، بل على أداء المنظمات ككل ( هويكنز و ماركهام، 2008 ) .

حتى ينطلق الباحث في دراسته من أرض صلبة وقاعدة متينة لخص الباحث في هذا الفصل ثلثة من المفاهيم والنظريات والآراء الواردة في الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تطرق الباحث فيه إلى مفهوم البيانات والمعلومات والإدارة، ومنها جميعاً انتقل إلى مفهوم المعلومات الإدارية، ثم عرّج على مفهوم النظم، ثم بنى على ما سبق فتناول مفهوم نظم المعلومات، ونظم المعلومات الإدارية وبيّن مكوناتها وأنواعها، وبهذا اختتم الباحث المبحث الأول، ثم افتتح المبحث الثاني بتعريف الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها ووظائفها واختتم المبحث بتعريف على الدور التقليدي والاستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، ثم انتقل في المبحث الثالث إلى تعريف الإدارة الإلكترونية، فأنظمة معلومات الموارد البشرية، ونظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية، وأهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والعقبات التي تعترض طريق تطبيقها، ثم اختتم الباحث هذا الفصل بمبحث رابع تطرّق فيه إلى المنظمات والأداء وجوانب قياسه وإدارته، وبهذا يكون الفصل قد وضع إطاراً نظرياً لمفردات الدراسة.

## 2.1 المبحث الأول : نظم المعلومات الإدارية

تمثل المعلومات أحد أهم ركائز اتخاذ القرار بشكل عام لاسيما في المنظمات بمختلف أنواعها، ومن دون المعلومات يدخل المدير في حالة من عدم التأكد، ما يجعل قراراته أقرب إلى المجازفة، ويجعلها أعلى مخاطرة، وهذا لا يوفر الاستقرار للمنظمات، ولأجل تنظيم جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وعرضها بشكل أنفع للمستفيدين صممت أنظمة سميت بنظم المعلومات. هذه النظم المعلوماتية " ترتبط بكل الجهود العلمية والعملية المنظمة لتكوين نظم أعمال حاسوبية تستثمر قدرات المعالجة الحاسوبية المتاحة، وتقوم بتوظيفها بكفاءة وفعالية بهدف تحسين الأداء وتعظيم دالة القيمة المقدمة للمستفيدين والزبائن " ( ياسين، 2009، ص19 ).

يتطرق هذا المبحث لمفهوم أنظمة المعلومات الإدارية، ويعرض تحليلا لمفردات هذا المفهوم من إدارة، وبيانات، ومعلومات، ومعلومات إدارية، ونظم، ونظم معلومات، كما يبين علاقة المعلومات بالإدارة وعلاقتها بالحاسوب.

### 2.1.1 البيانات :

ورد العديد من تعريفات البيانات في مختلف الأدبيات ومنها أن البيانات هي :

- "حقائق وأرقام لا معنى لها للمستخدم تقريبا" ( McLeod & Schell، 2001، ص12 )  
والبيانات في منظمات الأعمال التجارية " هي حقائق أو أرقام مسجلة، أو هي مجموعة من الملاحظات، أو هي مجموعة من القياسات عن بعض جوانب الأعمال التجارية " ( Kroenke، 1989، ص6 ).
- البيانات هي دفق من الحقائق الخام تصف أحداث تحدث في المنظمة أو بيئتها الفيزيائية، وذلك قبل تجميعها وترتيبها في شكل يمكن للبشر فهمها عن طريقه ( Laudon & Laudon، 2006، ص13 ).
- " المادة الخام أوالحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها. هذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة " ( الكلاله، 2011، ص199 ).



## 2.1.2 المعلومات :

إذا كانت البيانات هي الحقائق التي لا يمكن الاستفادة منها بشكل كامل، فإن المعلومات هي عرض البيانات بشكل أنفع وهوما ستوضحه التعريفات التالية للمعلومات :

- هي " معرفة تم استنتاجها من البيانات " ( Kroenke، 1989، ص14 ).
- المعلومات هي " بيانات تمت معالجتها، أو هي بيانات ذات معنى " ( McLeod & Schell، 2001، ص12 ).
- المقصود بالمعلومات هو البيانات التي وضعت في شكل يعطي معنى مفيد للإنسان الذي يستخدمها ( Laudon & Laudon، 2006، ص13 ).
- " المعلومات هي نتاج معالجة البيانات حاسوبياً أو يدوياً أو بالوسيلتين معا، ما يُنتج قيمة مضافة تتصف باتساق المعنى، والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة " ( ياسين، 2009، ص18 ).
- المعلومات هي بيانات تجهز وتنظم ليصبح بالإمكان الاستفادة منها ( الكلاهد، 2011، ص199 ).

إن وصف البيانات بأنها مجردة من المعنى تقريبا، وأن المعلومات ذات معنى يبقى أمرا نسبيا لأنه يتبع للمستخدم والمستفيد من تلك البيانات والمعلومات، فإن ما يعتبر بيانات لشخص ما يعتبر معلومات لشخص آخر ( McLeod & Schell، 2001، ص12 ).

## 2.1.3 الإدارة :

لقد أشير إلى الإدارة في القرآن في قوله تعالى "إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ" [البقرة:282]. أما لغة فقد جاءت الكلمة (إدارة) في العربية من الأصل (أدار الشيء) أي أحاط به أو جعله يدور، وقد استعير هذا المعنى في المنظمات ليشير إلى تسيير شؤونها بالشكل الذي يحافظ على استمراريتها وفاعلية أدائها وتطورها ( فياض وآخرون أ، 2010، ص13 ).

أما الإدارة كمصطلح فقد اختلفت بشأنها التعريفات لفظيا وانفقت في مضامينها، ومن أهم تلك التعريفات للإدارة هي أنها :

- " الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف " ( المدهون وآخرون، 2005، ص10-11 ).
- هي عملية تحقيق الأهداف بواسطة الناس، وهي الاندماج الحيوي والخلاق للموارد النادرة في أنشطة فعالة ومفيدة، وهي الاندماج بين مجموعة مهارات ومواهب الأشخاص المعنيين بتلك الأنشطة ( Pettinger، 2007، ص6 ).
- " الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة " ( السالمي، 2008، ص 13 ).

إن للإدارة وظائف ومهام تقوم بها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي تديرها، وهذه الوظائف هي " التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة " ( Kroenke، 1989، ص21 )، وأحيانا يتم دمج التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات التصحيحية في وظيفة واحدة هي السيطرة والتحكم أو السيطرة واتخاذ القرار كما يبينها تعداد ( السالمي، 2008، ص 13 ) لوظائف الإدارة بأنها " التخطيط والتنظيم والسيطرة واتخاذ القرارات " .

#### 2.1.4 علاقة المعلومات بوظائف الإدارة :

تعتمد الإدارة في أدائها لوظائفها على المعلومات اعتمادا كبيرا، فعملية التخطيط تعتمد على معلومات خارجية عن القوانين والتشريعات واللوائح ونظام الضرائب وسياسة التصدير والاستيراد في الدولة التي تعمل بها المنظمة، ومعلومات إحصائية عن جمهور المنظمة، وعن التطورات التقنية وغيرها، كما تحتاج الإدارة لإتمام عملية التخطيط إلى معلومات من داخل المنظمة مثل المعلومات المالية، ومعلومات عن مكونات المشروع وسياسات واستراتيجيات المنظمة. أما وظيفة التنظيم فأى منظمة تعتمد على تنظيمين أساسيين متداخلين هما :

(1) الهيكل التنظيمي الذي يمثل حدود السلطة والمسؤولية والتنظيم الإداري وهو مبني على أساس معلومات تحديد الواجبات وتحديد الصلاحيات.

(2) وهيكل المعلومات الذي يبين مسار المعلومات وقنوات الاتصال في المنظمة.

أما وظيفة الرقابة والمتابعة التي تعني فحص نتائج الأداء المتحقق ومقارنته مع الأهداف المحددة، فكما يبين تعريف الوظيفة فهي لا تتم بغير معلومات عما حدث وما كان من المفترض أن يحدث، ووظيفة اتخاذ القرارات التي تعني اختيار بديل من بين مجموعة البدائل المتاحة فلا بد ليكون هذا الاختيار صحيحا من معلومات حول هذه البدائل إيجابيا وسلبيا (السالمي، 2008، ص 17-20).

### 2.1.5 تعريف المعلومات الإدارية :

المعلومات الإدارية هي " المعلومات التي يُستفاد منها في إنجاز الوظائف الخاصة بالإدارة " (السالمي وآخرون، 2009، ص 35)، وهي المعلومات التي تقدم للإدارة (الشبلي والنسور، 2009، ص 225) :

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.
- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك للوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.
- معاونة الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها.
- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات) الأمر الذي يمكن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهتها.
- تقييم السياسات والقرارات الإدارية لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها.

## 2.1.6 النظام :

### 2.1.6.1 تعريف النظام :

لقد تعددت تعريفات النظم أيما تعدد، واقد اختار الباحث أوضحتها وأبسطها من وجهة نظره :

- " مجموعة من المكونات التي تتفاعل سويًا لتحقيق هدف ما " ( Kroenke، 1989، ص19 ).
- مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة والمتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام، أو أنه مجموعة عناصر تشكل برنامج ( إجراءات وفعاليات تنجز لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف ) من خلال معالجة البيانات في فترة زمنية معينة ( حمود والخرشة، 2007، ص241 ).
- مجموعة مكونات أساسية تتفاعل فيما بينها وتعمل ضمن ظروف بيئية محددة لتحقيق الهدف من وجودها ( السالمي وآخرون، 2009، ص45 ).
- " مجموعة من الأجزاء ذات علاقة مع بعضها، مصممة للوصول إلى هدف معين، ويوجد النظام دائما داخل محيط يمد النظام بالموارد كمدخلات ويعطى المخرجات " ( أحمد، 2009، ص200 ).
- " مجموعة منتظمة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لأداء أنشطة لتحقيق أهداف محددة " ( الشنطي وآخرون، 2010، ص11 ).

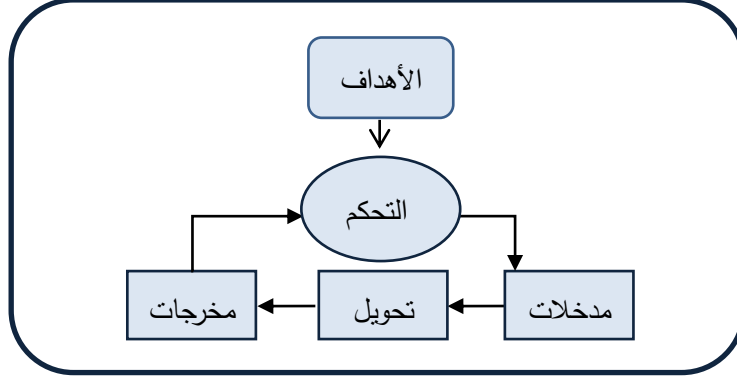
من خلال التعريفات السابقة يتبين أن النظام هو: مجموعة من العناصر التي تتفاعل معا من أجل تحقيق هدف ما، وهذا يتم في بيئة محيطة يمكن تقسيمها إلى بيئة داخلية يستطيع النظام التحكم فيها، وأخرى خارجية لا يتحكم فيها النظام وإنما يؤثر ويتأثر بها.

### 2.1.6.2 مكونات النظام :

تتشارك كل النظم في مكوناتها الرئيسية، وهي مدخلات النظام من بيئته، والعمليات التي يجريها النظام على هذه المدخلات، والمخرجات التي تنتج عند هذه العمليات إلى البيئة الخارجية، وتمثل التغذية الراجعة عن تلك المخرجات ومدى مقابلتها للأهداف النظام عنصر التحكم فيه وهو ما يبينه الشكل (1-2).

## الشكل (1-2)

### مكونات النظام



المصدر:

- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2007)، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ص62.
- أحمد، محمد سمير، (2009)، "الإدارة الإلكترونية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ص201.

إن مدخلات النظام هي جميع العوامل الداخلة في تشكيل النشاط المراد إنجازه من عناصر مادية وبشرية ومعلوماتية ومالية وغيرها، هذه المدخلات تجري عليها فعاليات ونشاطات من أجل تحويلها إلى مخرجات والتي تمثل بدورها النتائج النهائية التي تم تحقيقها أو إنجازها من تلك العمليات، بينما تشير التغذية العكسية ردود الأفعال تجاه المخرجات بغية القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية للمدخلات القادمة في العمليات التشغيلية (حمود والخرشة، 2007، ص62)، وعملية التغذية العكسية واتخاذ الإجراءات التصحيحية يسميها البعض بعنصر "الضبط" الذي يهدف إلى وصول النظام لأهدافه (أحمد، 2009، ص201).

وكما يُلاحظ فإنه تم الإشارة للبيئة في آلية عمل النظام إلا أنها لم تُعتبر من مكوناته برأي (حمود والخرشة، 2007) و(أحمد، 2009) وهذا ما خالفهم فيه (الكلاهد، 2011، ص198) اعتبر البيئة هي المكوّن الخامس من مكونات النظام، ويرى الباحث أن البيئة ليست جزءاً من النظام لأنها موجودة قبل إيجاد النظام وتكوينه وستبقى بعد اندثاره وفنائه وبالتالي فهي بيئة خارجية يتفاعل النظام معها تأثيراً وتأثيراً.

### 2.1.6.3 أنواع النظم :

يمكن تقسيم النظم إلى أنواع كثيرة جدا تبعا لمعيار التقسيم، لكن ما يهمنا هنا هي تقسيمة النظم من حيث طبيعة موارد ومخرجات النظام حيث تنقسم النظم وفقا لهذا المعيار إلى ( McLeod & Schell، 2001، ص11 و 12 ) :

- (1) النظم المادية : وهي نظم تتألف من موارد مادية مثل الشركات التجارية.
- (2) النظم المعنوية (غير الملموسة) : وهي النظم التي تستخدم موارد معنوية غير ملموسة كالمعلومات والبيانات وذلك بغرض تمثيل نظام مادي.

الحاسب هو نظام مادي، ولكن البيانات والمعلومات المخزنة فيه تعتبر نظاماً معنوياً، هذه البيانات والمعلومات تمثل واحداً أو أكثر من الأنظمة المادية، وإن كيفية تخزين هذه البيانات والمعلومات ليس هو المهم، بل المهم هو ما تمثله وتعبّر عنه هذه البيانات والمعلومات، إن النظام المادي مهم بذاته، بينما النظام المعنوي مهم بما يمثله ويعبر عنه من أنظمة مادية. إن تحويل البيانات إلى معلومات يتم من خلال عملية تعتبر مكوناً رئيساً للنظام المعنوي، وهذه العملية يمكن أن تحتوي مكونات محوسبة وغير محوسبة ومكونات خليطة منهما ( McLeod & Schell، 2001، ص12 ).

### 2.1.7 نظم المعلومات :

#### 2.1.7.1 تعريف نظم المعلومات :

نظام المعلومات كما بينت أنواع النظم، هو أحد أشكال النظم المعنوية التي تتعامل مع موارد غير ملموسة لكنها غاية في الأهمية، وقد ذكرت الأدبيات تعريفات متنوعة لنظم المعلومات، وقد اختلفت - برأي الباحث - ألفاظها أكثر بكثير مما افرقت مضامينها، من هذه التعريفات أن نظم المعلومات هي :

- " مجموعة من المكونات التي تتفاعل لإنتاج المعلومات " ( Kroenke، 1989، ص20 ).

▪ " توليفة أو تركيبة منظّمة من الأفراد، عتاد الحاسوب، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات، وبالتالي توزيعها إلى المستخدمين في المنظمة " ( ياسين، 2009، ص19 ).

من التعريفات السابقة لنظم المعلومات، يتضح أن نظام المعلومات سُمِّي بهذا الاسم نسبة إلى مخرجات النظام، فنظام المعلومات يتلقى من البيئة بيانات يُعالجها النظام باستخدام مكوناته المختلفة من بشر وحواسيب وشبكات لينتج في النهاية المعلومات.

### 2.1.7.2 أنواع نظم المعلومات :

كما ذكرنا سابقا عند الحديث عن أنواع النظم فيمكن ان نصنف نظم المعلومات إلى أصناف عديدة حسب معيار التصنيف، إلا أننا نكتفي هنا بذكر صنفين لنظم المعلومات تبعا لطريقة تشغيل النظام ( تعلقب، 2011، ص174 ) هما : نظام معلومات يدوي، ونظام معلومات إلكتروني.

### 2.1.8 نظم المعلومات المحوسبة :

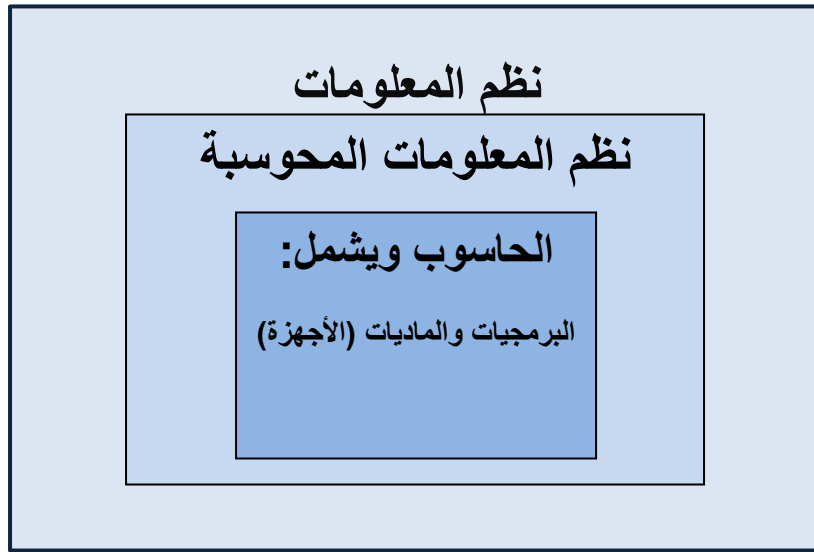
#### 2.1.8.1 تعريف نظم المعلومات المحوسبة :

يذكر عدد من الكُتّاب الحاسب وشبكات الاتصالات كأحد مكونات نظم المعلومات، وذلك بسبب أن هذه الحواسيب لعبت أدواراً مهمة جداً في نظم المعلومات، هذه الأدوار بحسب ( Kroenke، 1989، ص20 ) هي أنها تساعد في تخزين واسترجاع للبيانات، وزيادة قدرات عملية إنتاج المعلومات، وعرض المعلومات على شكل جداول وتقارير ورسوم بيانية وصور ووثائق منسقة، وأن الحواسيب تعمل كأجهزة اتصال للحصول على البيانات والمعلومات، لذا يذهب بعض الكُتّاب إلى أن " الحاسوب يمثل الأداة الأساسية لنظم المعلومات " ( السالمي، 2008، ص24 )، والشكل (2-2) يوضح علاقة الحاسب بنظم المعلومات، ويبين أن نظم المعلومات المحوسبة تشمل الحاسب كأحد أهم مكوناتها، فيما تشمل نظم المعلومات نظاماً محوسبة وأخرى غير محوسبة، ويمكن تعريف نظم المعلومات المحوسبة بأنها :

"نظم معلومات تحسوي على الحاسوب" ( Kroenke، 1989، ص20 )  
و( السالمي، 2008، ص24 ).

## الشكل (2-2)

### علاقة الحاسب بنظم المعلومات



المصدر : السالمي، علاء (2008)، " الإدارة الإلكترونية"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، ص24

### 2.1.8.2 مكونات نظم المعلومات المحوسبة :

إن لأنظمة المعلومات المحوسبة خمسة مكونات هي : الناس، والإجراءات، والبيانات، والبرامج، والحواسيب. فالبرامج هي تعليمات للحاسوب كما أن الإجراءات تعليمات للبشر، فالبشر والحواسيب يعملون في نظام المعلومات كشركاء ( Kroenke، 1989، ص20 )، والشكل (2-3) يبين هذه المكونات.

### 2.1.8.3 دورة حياة أنظمة المعلومات المحوسبة :

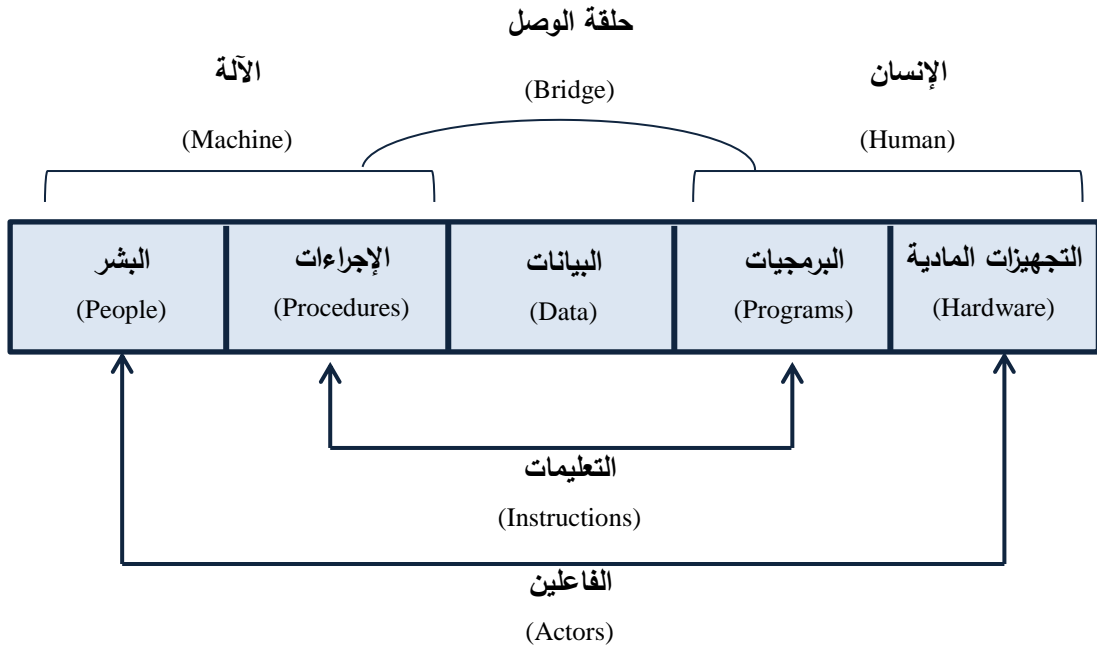
إن كل نظام من نظم المعلومات المحوسبة يشبه الكائن الحي : إنه يولد، ثم يكبر وينضج، ويؤدي وظيفته ثم يموت في نهاية المطاف، لذا فدورة حياة النظام الموضحة في الشكل (2-4) تمر بالمراحل التالية ( McLeod & Schell، 2001، ص19 ):

1) تخطيط النظام 2) تحليل النظام 3) تصميم النظام 4) تطبيق النظام 5) استخدام النظام



### الشكل (2-3)

#### العلاقة بين المكونات الخمسة لنظم المعلومات



**Reference :** Kroenke, David, (1989), “ **Management Information Systems** ”, McGraw-Hill Book Company for manufacture and export, Singapore, pp96

### 2.1.9 نظم المعلومات الإدارية :

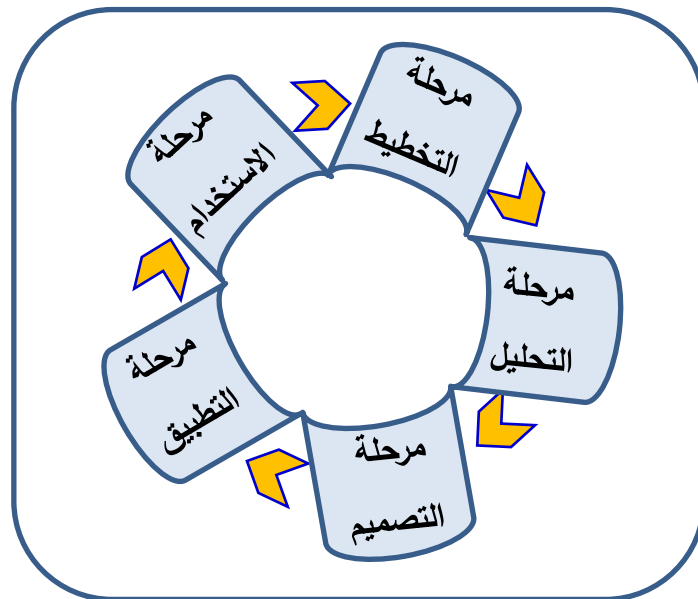
#### 2.1.9.1 تعريف نظم المعلومات الإدارية :

ذكرنا سابقا المقصود بالمعلومات الإدارية وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها، وعرفنا نظم المعلومات وخلصنا إلى أنها الأنظمة المعنوية التي تستقبل البيانات والمعلومات كمدخلات وتخرجها كمعلومات ذات قيمة عليا، والآن نعرض على تعريف نظم المعلومات الإدارية، وقد ورد في الأدبيات العديد من التعريفات لنظم المعلومات الإدارية كأحد أنواع أو أفرع أنظمة المعلومات، ويمكن تعريف نظام المعلومات الإدارية بأنه:

- مجموعة عناصر مترابطة فيما بينها تقوم بجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات من أجل دعم اتخاذ القرارات والتحكم في المنظمة كما يمكنها المساعدة في التنسيق وتحليل المشاكل وتكوين تصور عن المواضيع المعقدة وخلق منتجات جديدة، وهذه المعلومات تحتوي معلومات عن الأشخاص المهمين والأماكن والأشياء المهمة في المنظمة وفي بيئتها المحيطة ( Laudon & Laudon، 2006، ص13 ).
- " النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنشآت ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم المعلومات لمساعدته على توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين " ( أحمد، 2009، ص205 ).
- " كل نظام معلومات محوسب أو يستند على الحاسوب يتم تصميمه وتطويره لدعم أنشطة وعمليات الإدارات والمنظمات " ( ياسين، 2009، ص23 ).
- " طريقة منظمة لتوفير معلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل تتعلق بالعمليات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية " ( الكلاهد، 2011، ص202 ).

#### الشكل (2-4)

#### دورة حياة النظام



Reference : McLeod , Raymond and Schell , George, (2001), "Management Information Systems", 8th edition, Prentice Hall, New Jersey – USA, pp19.

يتضح من التعريفات السابقة أنّ ما يميز نظم المعلومات الإدارية عن غيرها من نظم المعلومات هو الجهة المستفيدة من مخرجات هذه النظم وهي إدارة المنظمات، فنظم المعلومات الإدارية " تصمم على أساس حاجة الإدارة العليا أو بعض المسؤولين الآخرين ممن لديهم الحاجة الضرورية للمعرفة " ( السالمي وآخرون، 2009، ص59 ).

### 2.1.9.2 دور نظم المعلومات الإدارية في منظمات الأعمال :

تتعدد أدوار نظم المعلومات الإدارية في المنظمات وتختلف تبعاً للوظائف الإدارية التي صممت من أجل دعمها، فقد قسم ( Kroenke، 1989، ص84 ) أدوار هذه النظم إلى أدوار داخلية وأخرى خارجية وهذه الأدوار ملخصة في الشكل (2-5)، أما وفقاً لـ ( ياسين، 2009، ص46 ) فإن لنظم المعلومات ثلاثة أدوار رئيسة في منظمات الأعمال هي:

(1) دعم العمليات وأنشطة الأعمال.

(2) دعم عمليات اتخاذ القرارات.

(3) دعم استراتيجيات الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.

أما بحسب ( السالمي وآخرون، 2009، ص65 ) فإن دور هذه النظم يتلخص في :

(1) تقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة إليها لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط والتنظيم والسيطرة، وبشكل انتقائي.

(2) تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقياً وعمودياً بين الوحدات الإدارية في المنظمة.

(3) تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

(4) تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة.

(5) المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.

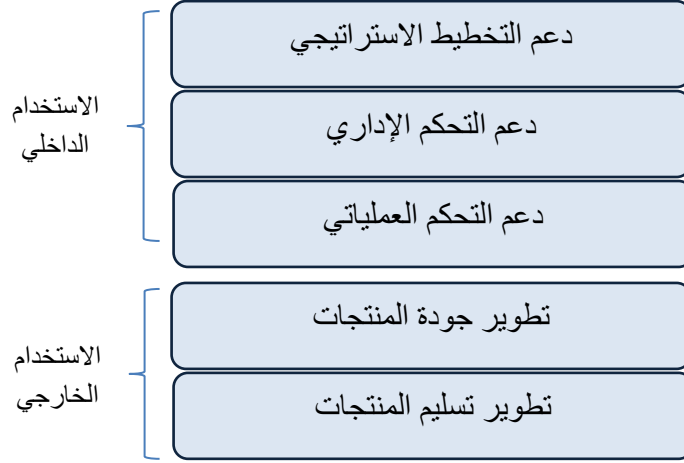
(6) حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية.

(7) الإحاطة المستمرة بالمعلومات التي تخدم المستفيدين عن التطورات الحديثة فيما يخص نشاطات المنشأة أو المستفيد.

(8) الرد على الاستفسارات وتكون عن طريق التحاور بين المستفيد والنظام.

## الشكل (2-5)

### وظائف نظم المعلومات في المنظمات



**Reference :** Kroenke, David, (1989), “ **Management Information Systems** ”, McGraw-Hill Book Company for manufacture and export, Singapore, pp84

### 2.1.9.3 أنواع نظم المعلومات الإدارية :

نظرا لنتاول الدراسة لأحد أنواع نظم المعلومات الإدارية فلا بد من شيء من التفصيل، فأنواع نظم المعلومات الإدارية تنقسم تبعا لمعيار التقسيم إلى:

أولا : تبعا للمستوى الوظيفي الذي تخدمه تلك النظم يمكن تقسيم تلك النظم إلى ( Kroenke ، 1989 ، ص 27 ) و ( Laudon & Laudon ، 2006 ، ص 41-48 ) و ( ياسين ، 2009 ، ص 58 ) و ( تغلب ، 2011 ، ص 175-182 ) :

- (1) نظم معالجة المعاملات التجارية، وهي نظم تدعم العمليات والأنشطة اليومية للمنظمة، أي أنها تدعم مستوى الإدارة العملية.
- (2) نظم دعم القرار، وهي تطبيقات ذات هدف خاص وهو دعم حل مشكلات محددة أو اتخاذ قرار بالاستفادة من فرص فريدة، وهي تدعم مستوى الإدارة الوسطى.
- (3) نظم المعلومات الإدارية - بمعناها الضيق- وتستخدم لإدارة الأنشطة اليومية.

أضاف إليها ( Kroenke، 1989 ) و ( Laudon & Laudon، 2006، ص41-48 )  
و ( تغلب، 2011 ) :

4) نظم الدعم التنفيذي، وهي الأنظمة المستخدمة من قبل الإدارة العليا لمتابعة المنظمة ككل.  
فيمًا أضاف إليها ( Kroenke، 1989، ص27 ) و ( ياسين، 2009، ص58 )  
و ( تغلب، 2011، ص175-182 ) :

5) نظم إدارة المكاتب أو نظم التشغيل الآلي للمكاتب، وهي نظم تسهل الأنشطة المكتبية مثل  
إعداد المراسلات وإرسالها، وهي تدعم مستوى إدارة المعلومات.

6) نظم إدارة المعرفة : لمستوى الإدارة العليا ( ياسين، 2009 ) و ( تغلب، 2011 ).

7) نظم المعلومات الاستراتيجية ( ياسين، 2009، ص58 ).

8) نظم المعالجة التحليلية الفورية ( ياسين، 2009، ص58 ).

ثانيا : تبعا لنوع الأنشطة الوظيفية التي تدعمها هذه النظم في المنظمة تنقسم نظم المعلومات  
الإدارية إلى ( السالمي المشار إليه في السالمي وآخرون، 2009، ص263 )  
و ( ياسين، 2009، ص80 ) :

1) نظم المعلومات التسويقية. 3) نظم المعلومات المحاسبية والمالية.

2) نظم المعلومات العملياتية. 4) نظم معلومات الموارد البشرية.

وهذه النظم الأربعة تسمى بالنظم الوظيفية، وأحيانا تكون هذه النظم الوظيفية نُظماً فرعية من  
نظام معلومات إداري متكامل بحيث يرتبط كل نظام فرعي للمعلومات بمجال وظيفي مهم في  
المنظمة ( ياسين، 2009، ص78 ).

#### 2.1.9.4 فوائد حوسبة نظم المعلومات الإدارية :

بحسب ما ذكرناه سابقا أن نظم المعلومات منها المحوسب ومنها غير المحوسب، وبما أن نظم  
المعلومات الإدارية أحد أنواع نظم المعلومات فإنها تنقسم إلى نظم معلومات إدارية محوسبة  
وأخرى غير محوسبة، فما هي الفوائد المرجوة من حوسبة نظم المعلومات الإدارية ؟

إنه بحسب ( السالمي، 2008 ) و( الشبلي والنسور، 2009 ) و( أحمد، 2009 ) أن هذه الفوائد هي:

- تبسيط الإجراءات ما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والوضوح في العمليات الإنتاجية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل الاتصالات بين دوائر المؤسسة ذاتها ومع المؤسسات الأخرى.
- تقليل استخدام الأوراق، وتقليل الأيدي العاملة المستخدمة في الأعمال المكتبية الورقية والتركيز على توظيف الموظفين المهرة تكنولوجياً والاحتفاظ بهم، انعدام الحاجة لمخازن للأوراق والوثائق ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.
- الإدارة والعمل بلا مكان مادي وإنما من خلال منظمة افتراضية.
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كوحدة مركزية واحدة.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بأسلوب موحد.
- إنجاز إجراءات العمل بتكلفة مالية أقل.
- تقليل معوقات اتخاذ القرار بتوفير البيانات وربطها بمراكز اتخاذ القرار.
- توفير المعلومات والبيانات للمستفيدين بصورة فورية.
- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية 24 ساعة في اليوم طيلة أيام الأسبوع.
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

## 2.2 المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

بالرغم من أن كلمة أو اصطلاح المورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات، إلا أن المورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة. فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً أو ذا قدرات محدودة تمنعه من إحداث

التحول والتغيير. فلكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة. وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول إن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ( حسن، 2005، ص 29 ).

### 2.2.1 الموارد البشرية :

إن الموارد البشرية للمنظمات تتضمن جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة بقصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجيتها المستقبلية ( عبد الرحمن، 2010، ص 19-20).

### 2.2.2 إدارة الموارد البشرية :

#### 2.2.2.1 تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، وهي من أشقها على الإطلاق إذ أنها تتعامل مع أكثر مخلوقات الله تعقيداً، إنه الإنسان، بجسده وروحه، بقلبه وعقله، بثقافته وبيئته، بحاجاته ورغباته واتجاهاته. إن هذا التعقيد يجعل وضع تعريف شامل وكامل وواف لإدارة الموارد البشرية أمراً في غاية الصعوبة، وقد حاولت كثير من الأدبيات أن تضع إطاراً لهذا المفهوم فكان منها :

■ " إدارة الموارد البشرية هي الاستفادة من الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة " ( Mondy & Noe، 2005، ص 4 ).

■ " عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تساعد في الحصول والحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها في الأسواق المختلفة، وإنجاز رسالتها بصورة فعالة " ( النداوي، 2009، ص 36 ).

- " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة ؛ بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة " ( توفيق، 2010، ص 81 ).
  - " مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية " ( عامر، 2011، ص 15 ).
  - " إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية " ( الحريري، 2012، ص 15-18 ).
- ويرى الباحث أن التعريفات السابقة كلها تتلخص في أن إدارة الموارد البشرية هي : الجهد المبذول للاستفادة المثلى من الموارد البشرية العاملة في المنظمة لتحقيق أهدافها إضافة لأهداف العاملين التي لا تتعارض مع أهداف المؤسسة وذلك كله في إطار خدمة المجتمع.

#### 2.2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية :

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو " استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية " (المدهون وآخرون، 2005، ص 37-38 )، ينقسم هذا الهدف الأساس إلى أهداف فرعية لعل من أبرزها ( الصيرفي، 2006 ) و ( عامر، 2011 ) و ( الطراونة، 2011 ):

- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.
- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة.
- تقديم مختلف الخدمات للعاملين.
- إيجاد مناخ عمل صحي آمن.
- إنشاء قاعدة بيانات وإمداد العاملين بكل ما يحتاجونه منها.



- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص للعاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب وغيرها.
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات وغيرها، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

### 2.2.2.3 أهمية إدارة الموارد البشرية :

وحيث أنّ إدارة الموارد البشرية تتعامل مع البشر فهذا يمنحها من الأهمية والخطورة والمكانة في منظمات الأعمال الكثير، ويذكر ( النداوي، 2009، ص39-40 ) أن إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية كبيرة في المنظمة وذلك للأسباب التالية:

- إنها تتعامل مع أهم الموجودات فيها وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المنظمة.
- أنها بما توفره للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية، تساهم في تقديم مخرجات للمنظمة تفوق قيمتها تكلفة المدخلات وهي بذلك تحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ.
- إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسة التي تعمل لمواجهة المتغيرات الجديدة في عالم اليوم.

### 2.2.2.4 وظائف إدارة الموارد البشرية :

وضحت تعريفات إدارة الموارد البشرية العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية، وقد ذكرت هذه الوظائف في الأدبيات مفصلة ومجملة، لذلك فالعبرة في تعداد تلك الوظائف ليس عددها وإنما شمول مضامينها لكل جوانب إدارة الموارد البشرية. قسم معظم الكتاب وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظيفتين أساسيتين هما ( أبو شيخة، 2010، ص32 ) :

## 1- وظيفة إدارية -2 وظيفة متخصصة.

1) الوظيفة الإدارية : حيث تشترك فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة مع الوحدات الإدارية الأخرى وتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه للموارد البشرية والرقابة (التقييم) على أنشطتها وأدائها (المدهون وآخرون، 2005، ص39) و(الصيرفي، 2006، ص22) و(توفيق، 2010، ص81).

2) الوظيفة المتخصصة : تتركز حول الموارد البشرية في المنظمة، ورغم اختلاف الكتاب في الأسماء والأعداد لتلك الوظائف إلا أن المسميات والمضمون يشيران إلى نفس المهام تقريبا، ويمكن تلخيص هذه الوظائف التي ذكرها (McLeod & Schell، 2001)، و(المدهون وآخرون، 2005، ص39-40)، و(حسن، 2005، ص476)، و(الصيرفي، 2006، ص22-23)، و(حمود والخرشة، 2007، ص31-32)، و(درة والصباغ، 2008، ص22)، و(النــــداوي، 2009، ص35)، و(توفيق، 2010، ص84-85)، و(عــــامر، 2011، ص34-36)، و(الطراونة، 2011) في تسع وظائف هي :

1. تخطيط القوى العاملة أو التخطيط للموارد البشرية.
2. تحليل وتصميم الوظائف.
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين ( وظيفة تهيئة وإحضار الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة لإنجاز أعمال المنظمة بكفاءة ) أو ( وظيفة التوظيف ).
4. تعويض ومكافأة الموارد البشرية، أو ( تصميم نظام الأجور والحوافز ).
5. تصميم نظام تقييم أداء الموارد البشرية.
6. تطوير وتدريب أو تنمية الموارد البشرية.
7. إدارة التحرك الوظيفي (نقل وترقية وتخفيض وفصل وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي).
8. المحافظة على الموارد البشرية ( السلامة والصحة المهنية ).
9. تحقيق اندماج الموارد البشرية ( العلاقات الإنسانية والعمالية ).

ويلخص الجدول (1-2) الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية حيث يمثل رمز (√) أن الكاتب ذكر تلك الوظيفة، والرمز (X) أن الكاتب لم يذكر هذه الوظيفة.

## جدول (1-2)

### الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية الواردة في الأدبيات

الوظائف	الكتاب ) McLeod & Schell (2001	(المدھون وآخرون، 2005)	(حسن، 2005)	(الصيرفي، 2006 ،	(حمود والخرشة، 2007)	(درة والصباغ، 2008)	(النداوي، 2009)	(توفيق، 2010)	(عامر، 2011)	(الطراونة، 2011)
1. تخطيط القوى العاملة	X	يجمعها الوظائف	√	√	√	√	√	√	√	√
2. تحليل وتصميم الوظائف	X	الثلاث في وظيفة واحدة هي	X	√	√	√	√	√	يجمعها في الاستقطاب	√
3. الاستقطاب والاختيار والتعيين	√	تهيئة الموارد البشرية	√	√	√	√	√	√	يقسمها إلى: الاستقطاب والاختيار	√
4. تدريب وتنمية الموارد البشرية	√	سماها التعليم التدريب	√	√	√	X	√	√	√	√
5. التعويضات (الأجور) والحوافز	√	أضاف: "إدارة نهاية الخدمة"	√	√	√	√	√	√	√	√
6. علاقات العمل (اندماج العاملين والإدارة)	X		√	X	√	X	X	√ ضمن وظيفة الصيانة	X	√
7. صيانة ورعاية الموارد البشرية	X		√	X	√	X	√ "السلامة المهنية"	√	√	X
8. تصميم نظام تقييم الأداء	X	متطلب للأجور والحوافز	X	√	√	√	√	X	X	√
9. وضع نظام الترقيات والنقل	X		X	√	√	X	X	X	X	√
10. وضع سياسة وأنظمة الموارد البشرية	X		X	X	X	X	X	X	X	X
11. إدارة البيانات المتعلقة بالموظفين	√		X	X	X	X	X	X	X	X

المصدر : جرد أجراه الباحث 2013

#### 2.2.2.4.1 وظيفة تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية هي تلك العملية التي من خلالها تحدد المنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا، لأداء المستويات المخططة من الإنتاج ( النداوي، 2009، ص45 ) و( حسن، 2005، ص32 )، وتحديد كيفية إشباع هذه الحاجات بتوفير الأفراد المناسبين والمؤهلين من حيث المهارات، والمعرفة، والاتجاهات والخصائص الجسمانية ( حسن، 2005، ص32 )، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، والأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها ( توفيق، 2010، ص108 )، وتعتبر خطة الموارد البشرية جزءا من الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تحدد الإدارة كيف ستنتقل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مرغوب فيه بالنسبة للموارد البشرية بها ( درة والصباغ، 2008، ص71 ).

#### 2.2.2.4.2 وظيفة تحليل الوظائف :

الوظيفة هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة، لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي، يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة ( العزاوي وجواد، 2010، ص95 ).

إن عملية تحليل الوظائف تتم في المنظمات في إحدى حالتين، إما أن تكون قبل إنشاء المنظمة وفي هذه الحالة يسميها البعض تصميم الوظائف، أو أن تتم بعد إنشاء المنظمة والبدء في العمل، لذلك فإن ( الصيرفي، 2006، ص71 ) عرف عملية تحليل الوظائف بأنها: " تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال جمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف لا شاغليها "، وتُجمع هذه المعلومات بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، وخصائصها ومواصفاتها وطبيعتها ( درة والصباغ، 2008، ص139 ) و( الطراونة، 2011، ص107 )، وكذلك بغرض تحديد الواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة، وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة ( توفيق، 2010، ص125 )، إضافة إلى تحديد مؤهلات العامل الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة ( فياض وآخرون ب، 2010، ص118 ) وهو ما يسمى بالمواصفات الوظيفية.

إن المفهوم العملياتي النظامي يشي بضرورة أن يكون للعملية أو النظام مدخلات وعمليات ومخرجات كما بينا سابقا في مفهوم النظام، فعملية تحليل الوظائف مدخلاتها البيانات

والمعلومات الكاملة حول الوظائف، وعملياتها معالجة وترتيب البيانات لتخرج في قالب له معنى لصناع القرار، ومخرجات هذه العملية بحسب ( الصيرفي، 2006، ص72 ) و( درة والصباغ، 2008، ص140 ) هي:

(1) الوصف الوظيفي : ويتمثل في إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة كالواجبات (الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة) والمسؤوليات (المسؤولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال)، وظروف العمل، والأدوات المستخدمة، والعلاقات الرئاسية ( من يرأس من في الهيكل التنظيمي ).

(2) المواصفات الوظيفية : فيتمثل في تحديد المهارات، والخبرات، والقدرات، والتأهيل العلمي، والقدرات الجسمية والذهنية، التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ( درة والصباغ، 2008، ص140 ).

ويمكن أن توضع هذه النتائج في نموذج يسمى " بطاقة التوظيف " لكل وظيفة في المنظمة بطاقة ( الصيرفي، 2006، ص117 ).

#### 2.2.2.4.3 وظيفة التوظيف :

إن إدارة الموارد البشرية تساعد في إحضار الموظفين الجدد للمنظمة، وذلك من خلال الإعلان عن الحاجة لموظفين في الصحف، وتزويد وكالات التوظيف الحكومية والخاصة بطلبات التوظيف، وإجراء مقابلات التصفية، وإدارة اختبارات التوظيف وذلك من خلال وظيفة "التوظيف" (McLeod & Schell، 2001، ص443-444). فعملية التوظيف إذاً هي : " عملية الحصول على الموظفين بالأعداد والمؤهلات المطلوبة " ( درة والصباغ، 2008، ص72 ) لشغل الوظائف الحالية أو المتوقعة في المستقبل ( ديرري، 2011، ص205 )، وذلك من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق أهداف المنظمة ( فياض وآخرون ب، 2010، ص102 ) و( الطراونة، 2011، ص112 )، وبالتالي فإنه من خلال عملية التوظيف تتأكد المنظمة أنها تمتلك دائماً العدد المناسب من الموظفين الذين يمتلكون المهارات المناسبة وفي الوقت المناسب وفي الوظائف الصحيحة كذلك

( Mondy & Noe، 2005، ص5 )، ويرى كل من ( الصيرفي، 2006، ص205 ) وكذلك ( درة والصباغ، 2008، ص72 و213 ) أن وظيفة التوظيف تشمل ثلاثة مراحل أساسية، أو ثلاث وظائف فرعية هي :

### 1) الاستقطاب                      2) الاختيار                      3) التعيين

1) الاستقطاب (الجلب) : هي " عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل ؛ لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها، وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالهيئة " ( توفيق، 2010، ص146 ) على أن يكون ذلك في الوقت المحدد وبأعداد كافية ( Mondy & Noe، 2005، ص119 )، وذلك يتم من خلال العديد من الطرق والوسائل منها الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف ( الصيرفي، 2006، ص206 ).

2) الاختيار (المفاضلة) : هي العملية التي تقسم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة إلى مجموعتين، مجموعة يتم تعيينها ومجموعة أخرى ترفض (الصيرفي، 2006، ص208)، وذلك من خلال دراسة وتحليل طلبات التوظيف المقدمة منهم لشغل الوظائف الشاغرة للتأكد من توفر المواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة فيهم، ثم مقابلتهم واختبارهم والاستفسار عنهم، وفحصهم طبيا ( توفيق، 2010، ص152 )، ثم انتقاء الأشخاص المؤهلين والقادرين على القيام بأعباء الوظيفة ( الطراونة، 2011، ص115 ).

3) التعيين : هي عملية اختيار نهائي لشخص واحد من بين مجموعة من الأشخاص الذين تم مقابلتهم للعمل أو الوظيفة المرشحين لإشغالها، وهي العملية التي تضع الشخص المناسب في المكان المناسب ( النداوي، 2009، ص48 ). وبعد صدور قرار التعيين تبدأ عملية التوجيه أي تقديم الشخص الذي تم تعيينه إلى المنظمة والوظيفة والزملاء والعاملين، وذلك عن طريق إمداده بمعلومات كتابيا أو شفويا عن المنظمة والوظيفة والعاملين فيها، ( درة والصباغ، 2008، ص245 )، ولهذا السبب يسمى ( الطراونة، 2011، ص120 ) هذه المرحلة بـ" التعيين والتوجيه "، ويلى التوجيه فترة التجربة -الاختبار-، ثم قرار التثبيت ( درة والصباغ، 2008، ص214 )، حيث نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع

الفرد الذي تم تعيينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة (الصيرفي، 2006، ص208).

#### 2.2.2.4.4 وظيفة تعويض ومكافأة وتحفيز الموارد البشرية :

يؤدي الموظفون الأعمال التي تكلفهم بها منظماتهم ويتقاضون مقابل ذلك على شكل تعويضات ومزايا وظيفية ( عبد الرحمن، 2010، ص19-20 )، ونعني بالتعويضات ما يتلقاه الموظفون نقدا من رواتب وأجور وأرباح صافية وما إلى ذلك، بينما تشمل المنافع أو المزايا ما يتلقاه الموظفون مقابل عمله بشكل غير نقدي مثل الإجازات مدفوعة الأجر وما شابهها ( Maund، 2001، ص430 و431 )، والمقصود بالأجور هو ما يحصل عليه العمال من نقود مقابل كل ساعة أو يوم أو أسبوع عمل وهم يعملون في الغالب أعمالا يدوية ويسمون بأصحاب القمصان الزرقاء، بينما يقصد بالرواتب النقود التي يتلقاها الموظفون شهريا مقابل أعمالهم المكتبية ويسمون بأصحاب القمصان البيضاء ( أبو شيخة، 2010، ص171 ).

أما وظيفة دفع وحفز العاملين، فمعلوم أنّ لكل شخص حاجات كامنة فيه، ويحرك هذه الحاجات مثيرات خارجية هي الحوافز ؛ إذ تجعله في حالة تأهب، وتشعره بعدم التوازن، فتتحرك دوافعه ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة ( توفيق، 2010، ص313 )؛ لذا فإنّ تحفيز العاملين هو " التأثير على اتجاه سلوك الموظفين أو شدته، وتنشيط ذلك السلوك وتوجيهه وجهة معينة تحقيقا لأهداف المنظمة والموظف وتلبية لحاجاته وحاجاتها " ( درة والصباغ، 2008، ص73 ).

وإن صرف التعويضات للموظفين مقابل أعمالهم الاعتيادية في المنظمة والمكافآت مقابل أعمالهم فوق العادية يتم بعد تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لنظام الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا لمستويات الأداء ( حمود والخرشة، 2007، ص31-32 ) ويتفرع عن هذه الوظيفة وظيفتين فرعيتين هما بحسب ( توفيق، 2010، ص84-85 )، تقييم الوظائف ماليا، ووضع هيكل الأجور والرواتب والتحفيز الفردي والجماعي.

1) وظيفة تقييم الوظائف : عملية نظامية لتحديد قيمة وظيفة أو عمل بالنسبة لوظائف أو أعمال أخرى ( مصطفى، 2008، ص 127 )، والهدف من ذلك هو وضع نظام عادل للأجور يقوم على أساس التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة وعلى أساس التناسب مع ما هو سائد خارج المنظمة، كما يساعد تقييم الوظائف في تحديد حدود الزيادة في الأجر التي يمكن للمنظمة أن توافق عليها خلال عمليات التفاوض مع النقابات ( الصيرفي، 2006، ص 297-298 و 327 ).

2) وضع هيكل الأجور والرواتب (سلم الرواتب) : هو تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات نوعية تقسم حسب عدد من السمات الأساسية ( ديرري، 2011، ص 208 )، ثم تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية لكل شريحة ( درة والصباغ، 2008، ص 72 ).

#### 2.2.2.4.5 وظيفة تقييم الأداء :

كل عمل بشري يعترضه النقصان والانحراف عن الهدف منه، فإن ترك ولم يتابع زاد انحرافه، لذا كانت وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعرف تقييم الأداء بأنه: " نظام رسمي لمراجعة وقياس أداء الأفراد وفرق العمل لمهامهم " ( Mondy & Noe، 2005، ص 252 ) يحلل ويقيم أنماط ومستويات أداء الموظفين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات ( مصطفى، 2008، ص 388 )، ففي البداية توضع ضوابط إدارية وتنظيمية يتم التقييم على أساسها لضمان عدالة التقييم (حمود والخرشة، 2007، ص 31-32)، حيث تمثل هذه الضوابط وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية ( أبو شيخة، 2010، ص 331 و 332 )، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعمالين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتتميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم ( درة والصباغ، 2008، ص 259 ) و ( الطراونة، 2011، ص 125-126 ).



#### 2.2.2.4.6 وظيفة التدريب والتنمية :

مع تطور العلوم وتسارع المتغيرات على بيئة المنظمات ومحاولاتها الحثيثة للتكيف مع هذه المتغيرات لا يمكن أن تبقى مهارات ومعارف موظفيها ثابتة، لهذا تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى تنمية مهارات ومعارف موظفيها لتواكب تلك التطورات من خلال وظيفة تدريب وتنمية الموظفين التي تعرف بأنها " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً " ( الطراونة، 2011، ص124 )، والتدريب يهدف إلى تحسين أداء الموظف بوظيفته الحالية من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات اللازمة لهذه الوظيفة، بينما التنمية - أو التطوير - تهدف إلى إعداد الموظف لمواقع أخرى في المنظمة ويزيد قدرته على التحرك والانتقال مستقبلاً، وعلى مواكبة التغييرات المستقبلية (مصطفى، 2008، ص267) و ( Mondy & Noe، 2005، ص202 ) و (المبيضين والأكلبي، 2012، ص22 و23).

#### 2.2.2.4.7 وظيفة إدارة التحرك الوظيفي :

عادة ما يتم شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمات عن طريق الترقية أو النقل أو التخفيض من وظيفة لأخرى، ويطلق على هذه العمليات تحريك أو نقل العمالة ( ديري، 2011، ص239 ) وهذه التحركات لا تتم بشكل عشوائي وإنما بشكل مخطط فيما يسمى بتخطيط أو تنمية المسار المهني للموظفين، وأحياناً يتم الاستغناء عن بعض الموظفين من خلال الفصل. تهدف وظيفة التحريك والنقل الوظيفي إلى إعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة لمواكبة مختلف التطورات في المنظمة ( مصطفى، 2008، ص482 )، كما تهدف إلى إشباع حاجات العاملين وتحسين روحهم المعنوية ( ديري، 2011، ص239 )، وفيما يلي تعريف مختصر بالوظائف الفرعية من وظيفة التحريك الوظيفي :

فالترقية هي "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها المادية والمعنوية أو كلاهما معاً (مصطفى، 2008، ص485) و (أبو شيخة، 2010، ص283) و (ديري، 2011، ص319)، وهي تهدف إلى حفز العاملين المميزين لمزيد من العمل، والاحتفاظ بهم وعدم إعطائهم مبرر

لترك العمل، واجتذاب موظفين جدد للمنظمة من خلال حسن معاملتها للموظفين القدامى (ديري، 2011، ص322).

والنقل هو " انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوٍ له في المسؤوليات والمركز والأجر لمعالجته بعض ضرورات العمل " (ديري، 2011، 239 و326)، وعادة ما يكون النقل في نفس المستوى التنظيمي من عمل لآخر أو من وحدة تنظيمية إلى أخرى أو من نوبة إلى أخرى أو من منطقة جغرافية لأخرى (مصطفى، 2008، ص482).

أما التخفيض فهو " نقل إلى وظيفة أقل مسؤولية وأقل أجراً " (ديري، 2011، 326).

ويعرف تخطيط المسار المهني بأنه " العملية التي يقوم بها الأفراد والمنظمات ويتم من خلالها تقييم نقاط القوة والضعف للأفراد وتخطيط تنقلاتهم الوظيفية"، وهذه العملية تتم بالتشارك بين الموظفين والمنظمة حيث أن الأفراد يعتمدون على تقييمات تطورهم المهني لبناء استراتيجياتهم المهنية، والمنظمات تتم هذه العملية عن طريق تطوير برامج للتطوير المهني (Hodgetts & Kroeck، 1992، ص395)، وكذلك عن طريق إتاحتها للمعلومات عن الوظائف الشاغرة وفرص التدريب المؤهلة لها (ديري، 2011، ص150).

وأخيراً الفصل " هو التسريح النهائي للعامل من العمل لعدم كفاءته أو لسوء سلوكه في العمل"، وعادة ما تتخذ المنظمات ذلك القرار خلال فترة تجريبية يحددها قانون العمل وقانون الخدمة المدنية، أو يجب أن تقدم المنظمة مبررات قوية لهذا القرار فيما بعد (ديري، 2011، 333).

#### 2.2.2.4.8 وظيفة المحافظة على الموارد البشرية ( السلامة والصحة المهنية ) :

وظيفة صيانة الموارد البشرية تتكون من نشاطين فرعيين متكاملين هما بحسب ما ذكر (Mondy & Noe، 2005، ص360) و (المبييضين والأكلبي، 2012، ص23) :

1. توفير السلامة : من خلال تصميم برامج لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات

العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

2. توفير الصحة : من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من

الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

ويتم وضع برنامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر أو الإصابات التي قد يتعرض لها الفرد، وتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها أن تحميه من الإصابة ( عباس، 2011، ص199 )، وعلى مدراء الصف الأول أن يعملوا على توفير بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين، وعلى إدارة الموارد البشرية حثهم وتوجيههم إلى ذلك وتنسيقه ومراقبة تنفيذه ( Mondy & Noe، 2005، ص360 ).

#### 2.2.2.4.9 وظيفة دمج الموارد البشرية ( العلاقات العمالية الإنسانية ) :

يقصد بالعلاقات الإنسانية في الإدارة جميع الروابط والصلات التي تقوم بين الإدارة والموظفين وبين هؤلاء الموظفين أنفسهم ( أبو شيخة، 2010، ص263 )، أما دمج الموارد البشرية فهو: النشاط الذي يتم من خلاله تصميم برامج لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل عبر مشاركتهم في اتخاذ القرارات والقيادة والإشراف وتفويضهم شيئاً من السلطة، وكذلك عبر توفير الرعاية الاجتماعية لهم، ومعاملتهم بطريقة إنسانية طيبة، والاستماع إلى شكاوهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم، أو بينهم وبين المنظمة، وتوفير الاتصال الفعال بين الرئيس والمرؤوسين، وتبني أسلوب رقابة إيجابي لا يهدف إلى حصر أخطائهم بل إلى تصويبها وتجنبها في المستقبل حيث يتم إخبار الموظف بالخطأ وتبيان العمل الصحيح له ومساعدته في أدائه وهوما يمكن تسميته بالنصيحة ( Hodgetts & Kroeck، 1992، ص420 ) و( أبو شيخة، 2010، ص263-266 ) و( المبيضين والأكلبي، 2012، ص23-24 )، وكذلك من خلال التوفيق بين الواجبات والمسؤوليات وظروف عمل الوظيفية مع مهارات وخبرات وقدرات الموظفين، أي من خلال تحقيق الإنصاف والعدل بين مدخلات ومخرجات جهة التوظيف ومدخلات ومخرجات الموظف، وإن من أمثلة مدخلات الموظف : ساعات العمل، ومخرجاته: الإنتاجية حجماً ونوعاً، ومن أمثلة مدخلات جهة التوظيف : ظروف العمل، ومن مخرجاتها: العوائد والمكافآت للموظفين ( Maund، 2001، ص323 ) و( أبو شيخة، 2010، ص263-266 )، وغاية المنظمة من وراء تفعيل مشاركة الموظفين في العمل وتحسين العلاقات الإنسانية ودمج الموارد البشرية هي تحقيق التوافق بين اهتمامات وطموحات الأفراد والمنظمة ( Rudrabasavaraj، 1996، ص373 )، وكذلك تحقيق الولاء والانتماء لدى الموظفين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها ( أبو شيخة، 2010، ص266 ).

## 2.3 المبحث الثالث : نظم معلومات الموارد البشرية وإدارتها إلكترونياً

بعد التعرف على نظم المعلومات الإدارية وأنواعها التي ذكر من بينها النظم الوظيفية التي يتفرع عنها نظم معلومات الموارد البشرية في المبحث الأول، وبعد التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبرز وظائفها ومهامها في المبحث الثاني، كان لا بد من العودة للتركيز على نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية بشيء من التفصيل من خلال التعريف بالإدارة الإلكترونية، ونظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية، وفوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، والتحديات والصعوبات التي تواجهها، وهذا هو غرض المبحث الثالث من هذا الفصل.

### 2.3.1 الإدارة الإلكترونية :

إن الإدارة كمصطلح مجرد عُرِّفت في بداية المبحث من الناحية اللغوية وكذا وظائفها التطبيقية، لذا فإن الإدارة الإلكترونية هي: " أن تتجز المعاملات داخل الإدارة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وأن تتم بشكل إلكتروني بدءاً بالمراسلات وانتهاءً بتكامل نظم المعلومات بداخلها؛ لتصبح كل المهام والنشاطات تتجز باستخدام تكنولوجيا المعلومات " ( السالمي، 2008، ص33 )، وهي " استخدام الوسائل والأنظمة والبرامج التكنولوجية الملائمة لإدارة المشروع بشكل إلكتروني بما يضمن نجاحه في تحقيق أهدافه " (أحمد، 2009، ص13).

### 2.3.2 نظم معلومات الموارد البشرية :

إن نظم معلومات الموارد البشرية هي أحد الأنظمة الوظيفية في المنظمات، وأحد أنواع نظم المعلومات الإدارية فيها، وعرفت الأدبيات هذا النوع من النظم بأنها : النظم المعنوية التي تستخدم في إدارة الأفراد، وتقوم بجمع وصيانة البيانات التي تصف الموارد البشرية، وتحويل البيانات إلى معلومات وإصدار المعلومات على شكل تقارير للمستخدمين (McLeod & Schell، 2001، ص443) و(السالمي وآخرون، 2009، ص267)، وهي نظم المعلومات التي تدعم أنشطة مثل تحديد الموظفين المحتملين، والاحتفاظ بسجلات الموظفين الحاليين بشكل كامل وتصميم برامج تدريب وتطوير الموظفين وتوظيف الموارد البشرية

التي تحتاجها المنظمة وغيرها من المهمات الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة (Laudon & Laudon، 2006، ص52).

يتبين من التعريفين سابق الذكر أن مفهوم النظام يتمثل في وجود مدخلات وعمليات ومخرجات، فمدخلات نظام معلومات الموارد البشرية هي البيانات والمعلومات، والعمليات هي تجميعها وصيانتها ومعالجتها، والمخرجات هي المعلومات والتقارير، بينما وصف تلك النظم بأنها نظم معلومات كانت بسبب أن مخرجات النظام هي المعلومات، ولأن " الوظيفة الجوهرية لنظام معلومات الموارد البشرية هي تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من المعلومات " (ياسين، 2009، ص86) سُميت تلك النظم بنظم معلومات الموارد البشرية، و" يتضمن نظام معلومات الموارد البشرية نظاما فرعية منها استقطاب وتعيين وتحفيز العاملين، والتدريب، والأجور والحوافز، وتقييم العاملين، ووظائف أخرى " (ياسين، 2009، ص87).

### 2.3.3 نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية :

#### 2.3.3.1 تعريف نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية :

تعددت أسماء نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية في الأدبيات أيما تعدد فودت باسم: التعاملات الإلكترونية بين الشركات والموظفين، والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ونظام معلومات الموارد البشرية. وهي في الحقيقة ألفاظ مختلفة لمضمون واحد ( هوبكنز وماركهام، 2008، ص19 و322).

إن المقصود بالأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية ليس هو تحويل تخزين الملفات الورقية إلى تخزين ملفات إلكترونية على الحواسيب فقط، وإنما هو استخدام للتقنيات المعتمدة على الانترنت في نظم إدارة الموارد البشرية من أجل المساهمة في الوصول إلى وإدارة معلومات الموارد البشرية على نطاق واسع بغرض تنفيذ مهام قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكفاءة عالية ( هوبكنز وماركهام، 2008).

### 2.3.3.2 فوائد وأهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات :

إن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تحسين وتطوير الأداء، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة في مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرتها في خلق النزعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة ( حمود والخرشة، 2007، ص246 )، ومن الفوائد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا بحسب ما ذكره ( هوبكنز وماركهام، 2008، ص24-38 ) تتلخص هذه في ست نقاط هي:

- إعطاء دور أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- دعم أفضل للإدارة التنفيذية لأداء أفضل لمهام إدارة الموارد البشرية الموكلة إليهم.
- توفير فرص أكبر للمشاركة بالمعلومات والتدريب والتعليم الإلكتروني.
- تحسين صورة الشركة بجعلها تظهر بأنها مواكبة لأعلى مستويات التكنولوجيا وأنها شركة متطورة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب كل من الموظفين المؤهلين والمستثمرين على حد سواء.
- تقليل النفقات الإدارية.
- تحسين مستوى رضا العاملين من خلال تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.

### 2.3.3.3 تحديات وصعوبات تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المنظمات:

بالرغم من الفوائد العظيمة التي من المتوقع أن تجنيها المنظمات نتيجة حوسبة نظم معلوماتها الإدارية ومنها نظم معلومات الموارد البشرية كما ورد سابقاً، إلا أن هذه الحوسبة تواجه العديد من التحديات والصعوبات منها ( هوبكنز وماركهام، 2008، ص38-50 ) :

- (1) نتيجة التكامل الحاصل بين جميع أطراف المنظمة لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تفهم طبيعة عمل المنظمة ككل وكل قسم فيها.
- (2) ضمان وصول الجميع لنظام المعلومات الإلكتروني بما يتطلبه ذلك من أجهزة وتدريب ومراعاة لذوي الاحتياجات الخاصة.

- (3) هناك مخاوف من تقليل الأنظمة الإلكترونية للتواصل بين إدارة الموارد البشرية والموظفين مما قد يسبب شعور الموظفين بقلّة اهتمام المنظمة بموظفيها، وهناك نظرة أخرى تقول بأنّ تقليل العمل الروتيني الناتج عن الأنظمة الإلكترونية سيتسبب بالمزيد من الوقت للتواصل.
- (4) انخفاض جودة الأداء لمهام إدارة المورد البشرية نتيجة انتقال جزء منها إلى المديرين التنفيذيين وأتاحته الأنظمة الإلكترونية من تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل.
- (5) المحافظة على أمن المعلومات.
- (6) مراعاة القضايا الأخلاقية المتعلقة بالتعاملات الإلكترونية.
- (7) مراعاة اختلاف الثقافات لاسيما في الشركات المتعددة الجنسيات والمترامية الأطراف.

## 2.4 المبحث الرابع : المنظمات والأداء التنظيمي وقياسه

### 2.4.1 المنظمات :

- يتشابه المبنى اللفظي لكلمتي المنظمات والنظم، وهذا يثني في لغتنا العربية إلى تشابه في المعنى والمضمون، وقد عرّفت الأدبيات المنظمات بأنها :
- تجمع من الناس والمعدات والبيانات والسياسات والإجراءات التي وجدت لإنتاج سلعة أو خدمة وذلك عادة لتحقيق ربح ( Kroenke، 1989، ص 451 ).
  - مجموعة من العناصر (الموارد)، التي تعمل معا لتحقيق أهداف محددة من قبل المالكين أو المدراء (McLeod & Schell، 2001، ص 9).
  - تركيبة من الموارد التي جمعت سويا لتحقيق هدف معين، لهذه المنظمات حياتها واتجاهها وديمومتها وهويتها الخاصة بها، وهذه المنظمات جميعا تستمد طاقتها من الناس (Pettinger، 2007، ص 6).
  - " المنظمة هي نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر، وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ( حسن، 2011، ص 50 ).

يتضح من التعريفات السابقة أن المنظمات هي نظام له مدخلات هي مواردها المادية والمعنوية والبشرية، وعمليات صناعية أو خدمية، ومخرجات من المنتجات المادية المعروفة بالبضائع أو الخدمات، أو كليهما.

## 2.4.2 الأداء

تقاربت وجهات نظر الكتاب والباحثين عن الأداء بوصفه مفهوما عاما يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها، إلا أنهم لم يتفقوا على وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، وقد يعود هذا الاختلاف إلى كثرة وتنوع المجالات التي تسعى المنظمة لقياس أدائها فيها، واختلاف هذه المجالات من منظمة إلى أخرى، وحسب طبيعة نشاطاتها وفلسفة الإدارة العليا تجاه أهميتها، لا سيما وأن كل مجال من هذه المجالات يعكس هدفا تسعى المنظمة إلى تحقيقه ( الغالبي وإدريس، 2009، ص 477 )، لذا فالباحث سيقصر على عرض ثلاثة تعريفات للأداء وجد فيها شمولا ووضوحا وبساطة هي :

- الأداء المؤسسي والإداري عبارة عن خليط من الأولويات والأهداف والغايات مضافا إليها طاقة وقدرة واستعداد كل واحد من الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق وتسليم ما يهدفون إلى تحقيقه ( Pettinger، 2007، ص 48 ).
- " الأداء التنظيمي (المؤسسي) هو نتاج تفاعل الأداء الإنساني بكل مكوناته، وموارد ذلك التنظيم، وقيوده " حيث أن الأداء الإنساني البشري هو حصيلة ما لدى الإنسان من دافعية والقدرة (معارف ومهارات) ( درة والصباغ، 2008، ص 306 ).
- " الأداء هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله " ( مبارك المذكور في الكساسبة، 2011، ص 27 ).

ويرى الباحث أن تعريفات الأداء لا تتعدى ثلاثة عناصر أساسية هي :

- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وهوما يمثل فاعلية الأداء.



- أن يكون تحقيق الأهداف بالاستفادة الأفضل من موارد المنظمة أو استتفاذ القدر الأقل من تلك الموارد، وهو ما يمثل كفاءة الأداء.
- إن الأداء يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويؤثر فيها (نظام مفتوح).

### 2.4.3 قياس وإدارة الأداء

#### 2.4.3.1 تعريف قياس الأداء :

إنه لمن الواضح أن قياس الأداء الإداري والعملي هو نوعي (غير كمي) بشكل كبير، وذلك لأن المنظمات مشكلة من البشر، وزبائنهم والمتعاملون معها أيضا بشر، ويمكن القول أن الأداء المؤسسي والإداري يُقاس فقط بمقارنته بالأداء المخطط له أو المقدر (Pettinger, 2007، ص48-61)، ويمكن تعريف قياس الأداء على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" (الغالبى وإدريس، 2009، ص487) و(إدريس والغالبى، 2009، ص39-69)، فقياس الأداء يزود المنظمة بالبيانات والمعلومات حول وضع المنظمة ومدى نجاح مشاريعها واستراتيجياتها، أما عندما يُتبع قياس الأداء باتخاذ قرارات تصحيحية وتحسين وتطوير أداء المنظمة فيسمى ذلك حينها بـ"إدارة الأداء" (النعيمي وآخرون، 2009، ص209).

#### 2.4.3.2 جوانب ومجالات الأداء التي يجب قياسها عند قياس أداء المنظمات :

إن الكتاب والباحثين مختلفون حول تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على المنظمة قياس الأداء التنظيمي من خلالها، ومنهم من ينطلق من متطلبات بحثه ودراسته حيث أنها هي من يحدد مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، ومنهم من يعتبر أن مجالات الأداء التي يجب قياسها هي تلك المجالات تركز عليها إدارة المنظمة وتعطيها الأولوية (الغالبى وإدريس، 2009، ص480).

إن مجالات وجوانب الأداء التي يجب قياسها عند قياس أداء المنظمات والأكثر تكرارا في الأدبيات هي :

- (1) الكفاءة  
(2) والفاعلية  
(3) والإنتاجية  
(4) والجودة  
(5) ومدى أداء الأعمال في الوقت المحدد

والجدول (2-2) يلخص الأدبيات التي أوردت هذه المعايير، حيث يمثل رمز (√) أن الكتاب ذكر ذلك المعيار، والرمز (X) أن الكتاب لم يذكره.

### جدول (2-2)

جوانب ومجالات الأداء التي يجب قياسها عند قياس الأداء الواردة في الأدبيات

(حسن، 2005)	(حمود والخرشنة، 2007)	(الغالبي وإدريس، 2009)	(إدريس والغالبي، 2009)	(جامعة كاليفورنيا المذكورة في الغالبي وإدريس، 2009)	(Venkatraman & Ramanujam المذكور في الكساسبية، 2011)
√	√	√	√	√	X
X	√	√	√	√	√
X	√	√	√	√	√
√	X	√	√	√	X
X	X	√	√	√	X

المصدر : جرد أجراه الباحث 2013

وإذا كانت هذه المجالات والجوانب التي يجب قياسها لتقييم أداء المنظمة، فما هو المقصود بكل مصطلح منها ؟ للإجابة عن هذا السؤال لجأ الباحث إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الأداء واختار التعريفات التالية :

#### 2.4.3.2.1 الكفاءة :

" الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة " (حمود والخرشة، 2007، ص 149-150) و (الغالبى وإدريس، 2009، 488) و (إدريس والغالبى، 2009، ص 77)، وهي : " الإشارة إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، ويقاس بحساب نسبة المخرجات إلى المدخلات " (القيوتي، 2008، ص 111).

وقد ورد مصطلح الكفاءة الإنتاجية في بعض التعريفات المتعلقة بالكفاءة وعرفت بدورها بأنها : "هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية " (السلمي، 1983، ص 15)، أوهي " الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة، ويمكن قياسها بقسمة كمية أو قيمة المخرجات على كمية أو قيمة المدخلات " (عامر، 2011، ص 239).

#### 2.4.3.2.2 الإنتاجية :

إن الإنتاجية تعني "القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أوكلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة" (السكرانه، 2009، ص 107)، أوهي حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة، يعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات (الغالبى وإدريس، 2009، ص 491) و (إدريس والغالبى، 2009، ص 78) و (حمود والخرشة، 2007، ص 149-150).

ويرى (السكرانه، 2009، ص 146-147) أن قياس الإنتاجية بشكل دقيق سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الأهلي يكتنفه الكثير من الغموض وعدم الدقة، نظرا لعدم وجود معايير محددة يمكن الاعتماد عليها في القياس، خصوصا في مجال الخدمات.

#### هل هناك فرق بين مفاهيم : الكفاءة والكفاءة الإنتاجية والإنتاجية ؟

يرى الباحث أنه من خلال المقارنة بين تعريفات المصطلحين، وطرق قياسهما، يتبين لنا أن التعريفات وطرق القياس للمفاهيم الثلاثة متطابقة لذا فإن الباحث يستخلص أن الأسماء الثلاثة :

الكفاءة، والكفاءة الإنتاجية، والإنتاجية، هي أسماء مختلفة لمسمى واحد هو حسن الاستفادة من الموارد الداخلة لنظام الإنتاج من خلال إنتاج العدد أو القيمة الأكبر من المخرجات باستخدام تلك الموارد الداخلة فيه؛ لذا فإن هذه الدراسة ستعبر عن هذا المضمون بمصطلح الكفاءة عند قياس أداء الديوان، وستستغني عن قياس الإنتاجية كجانب مستقل من جوانب الأداء.

#### 2.4.3.2.3 الفاعلية :

يقصد بالفاعلية " مستوى تحقيق الأهداف " (حمود والخرشة، 2007، ص149-150)، و (القريوتي، 2008، ص112)، و (الغالبى وإدريس، 2009، ص488-491)، و (إدريس والغالبى، 2009، ص77-78)، و (الكساسبة، 2011، ص81)، و (عامر، 2011، ص323)، ويعبر عن الفاعلية بنسبة المخرجات الفعلية إلى المخططة، أو بنسبة المخرجات إلى الأهداف التنظيمية (الغالبى وإدريس، 2009، ص488-491)، و (إدريس والغالبى، 2009، ص77 و78)، و (عامر، 2011، ص323).

#### 2.4.3.2.4 التوقيت :

التوقيت يعني مدى إنجاز العمل ( وحدة العمل ) بشكل صحيح في الوقت المحدد له (معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء)، والتوقيت يعبر عنه بقسمة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إلى إجمالي عدد الوحدات المنتجة (الغالبى وإدريس، 2009، ص488-491)، و (إدريس والغالبى، 2009، ص77-78).

#### 2.4.3.2.5 الجودة :

نظرا لأن الحالة التي تدرسها هذه الدراسة هي حالة ديوان الموظفين العام بغزة، ومنتجات هذه المنظمة هي الخدمات فسنسرد هنا تعريفات الجودة المتعلقة بجودة الخدمات وليس المنتجات المادية (البضائع) والتعريفات التي تشملهما كلاهما.

الجودة هي ( Buzzell & Gale المذكورين في Jitendra، 1997، ص220 ) : " ما يقول عنه الزبون أنه كذلك "، أما بحسب كلٍ من (الغالبى وإدريس، 2009، ص488-491)،

و( إدريس والغالبي، 2009، ص77-78 )، و ( النعيمي وآخرون، 2009، ص31 )،  
و( Crosby المشار إليه في الطائي وآخرون، 2009، ص79 ) فإن الجودة تعني " خصائص  
المنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات ورضا الزبائن، والجودة تعني الخلو من أي عيوب أو  
أخطاء. ويُعبر عن الجودة بنسبة عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إلى إجمالي الوحدات  
المنتجة (الغالبي وإدريس، 2009، 488-491) و(إدريس والغالبي، 2009، ص77و78).

# **الفصل الثالث**

## **ديوان الموظفين العام**

### **ونظام معلومات الموارد البشرية الإلكترونية فيه**

3.0 المقدمة

3.1 المبحث الأول: ديوان الموظفين العام بفلسطين

3.2 المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية الإلكترونية في الديوان

## الفصل الثالث

### ديوان الموظفين العام

### ونظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فيه

#### 3.0 مقدمة:

نظرا لكون هذه الدراسة تبحث حالة ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، ونظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فيه، كان لا بد من التعريف بهذه المؤسسة الفلسطينية الحكومية، ووصف نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فيها، لذا خصص الباحث هذا الفصل للإيفاء بذلك الغرض وأفرد المبحث الأول منه للتعريف بديوان الموظفين العام بفلسطين نشأته ورؤيته، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وطبيعة المهام الموكلة إليه، وهيكله الإداري، ووصف في المبحث الثاني واقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، وأسباب تبنيه، والأهداف التي يسعى لتحقيقها، والجهات التي يخدمها، وطبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية التي يدعمها، والوظائف التي لم تحظ بهذا الدعم، والمعوقات التي تعترض طريقه، وقد استقى الباحث معلوماته الواردة في هذا الفصل من ثلاث مصادر رئيسة هي:

(1) الموقع الإلكتروني لديوان الموظفين العام (2013/03/13).

(2) قانون الخدمة المدنية الفلسطيني وتعديلاته ولائحته التنفيذية وقد تم الحصول عليها من موقعي: ديوان الموظفين العام - غزة، وديوان الفتوى والتشريع - رام الله (2013/03/09).

(3) المقابلات التي أجراها الباحث مع مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات السابق والحالي، ومدير وحدة العلاقات العامة والإعلام في الديوان، ومقابلات تلفزيونية مع مديري الإدارات العامة في الديوان وأخرى أجراها الباحث معهم (الملحق 4)، ومقالات وأوراق عمل مقدمة رسمياً من الديوان.

## 3.1 المبحث الأول: ديوان الموظفين العام بفلسطين

### 3.1.1 تعريف ديوان الموظفين العام بفلسطين:

ديوان الموظفين العام مؤسسة حكومية فلسطينية تسعى إلى تطوير نظام الخدمة المدنية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة الإدارية، والتأكد من تطبيق النظام على موظفي الدولة بتجانس وشفافية ومساواة، لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

### 3.1.2 رؤية ديوان الموظفين العام:

يسعى ديوان الموظفين العام إلى تطوير نظام الخدمة المدنية الفلسطيني من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية، والأنظمة الإدارية مع تأمين تطبيقه على موظفي الدولة بتجانس، وشفافية، ومساواة. كما يلعب الديوان دوراً فعالاً في تعيين كوادرات مؤهلة، وإعداد الملف المالي والإداري لكل موظف، إلى جانب الإشراف على أداء الموظفين في جميع المؤسسات الحكومية للدولة، كما ويحرص ديوان الموظفين العام على ضمان حقوق الموظف، واحترامها لضمان تقديم خدمة نوعية للمواطن الفلسطيني.

### 3.1.3 الأهداف العامة لديوان الموظفين العام:

إن الأهداف العامة التي يسعى ديوان الموظفين العام بفلسطين إلى تحقيقها هي:

- استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتوفرة في سوق العمل لشغل وظائف الخدمة المدنية.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة المدنية من خلال تنمية المعارف والخبرات والمؤهلات وتطوير برامج التدريب والإيفاد والابتعاث لتحقيق مستويات عالية من الجودة والتميز.
- الإسهام الفعال في وضع وتنفيذ استراتيجيات وبرامج الإصلاح والتنمية الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية.
- تطوير وتوحيد منهجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة القوى البشرية في أجهزة الخدمة المدنية وربط بعضها ببعض.
- تطوير وتفعيل آليات الشكاوي والاقتراحات والاعتراضات المتعلقة بالمواطن والموظف والوظيفة العامة.



- تمكين الموظفين المتميزين والمبدعين من تسريع تقدمهم الوظيفي من خلال نظم الحوافز والترقيات لغايات تحقيق برامج التعاقب الوظيفي.

### 3.1.4 مهام ديوان الموظفين العام:

لقد أفرد قانون الخدمة المدنية رقم (4) للعام 1998 الفصل الثالث من الباب الأول لديوان الموظفين العام، وحدد مهام ومسؤوليات ديوان الموظفين العام في المادة السابعة (7) بواقع ثمان (8) مهام هي:

- (1) الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعاته بصورة سليمة.
- (2) المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل فلسطين وخارجها.
- (3) المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.
- (4) مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.
- (5) إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.
- (6) إعداد الإحصاءات عن الموظفين وأي إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعتها وتحديثها.
- (7) توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.
- (8) إعداد دليل للخدمة المدنية في فلسطين توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها في فلسطين والتي يجب على الموظف الإلمام بها.

ثم صدر لاحقاً تعديل على قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 وهو قانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 2005، وكان من ضمن هذه التعديلات إضافة المهام التالية لديوان الموظفين العام:

(9) إحالة ملفات الموظفين الذين تنتهي خدماتهم واستمارة حصر مدة خدمتهم إلى الجهة المختصة بصرف المستحقات التقاعدية وفقاً لنظام التقاعد.

(10) تقديم الرأي في مشاريع الهياكل التنظيمية وتقسيماتها، وجدول الوظائف، والوصف الوظيفي، التي تقدمها الدوائر الحكومية قبل عرضها على مجلس الوزراء.

(11) التنسيق مع الدائرة الحكومية من أجل الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، وذلك من خلال المشاركة معها في كل ما يتعلق بالأنظمة واللوائح والتعليمات والقرارات التي تعنى بشؤون الخدمة المدنية.

(12) إنشاء مركز للتدريب وفروع له في أنحاء فلسطين.

ثم صدر قرار مجلس الوزراء رقم 45 لسنة 2005 باللائحة التنفيذية ( الشق الإداري ) لقانون الخدمة المدنية رقم 4 لسنة 1998 المعدل بالقانون رقم 4 لسنة 2005، وأقر في المادة (13) منه **صلاحيات الديوان لأداء مهامه فنص على أنه " للديوان في سبيل تحقيق مهامه ومسؤولياته القيام بما يلي:**

(1) وضع النظم الخاصة بالرقابة والمتابعة على ما يتعلق بشؤون الموظفين في الدوائر الحكومية، للتأكد من سلامة وكفاءة أداء الموظفين، وتطبيق سائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة وفعالة.

(2) الطلب أو الاطلاع على أي: ملفات، أو بيانات، أو إحصائيات، أو أوراق، تتعلق بشؤون الموظفين أو الحصول على صورة منها من الدوائر الحكومية.

(3) إعداد بطاقة وظيفية لكل موظف تحتوي على: اسمه، ورقمه الوظيفي، ومسمى وظيفته، وفئته، وتاريخ تعيينه، وترقياته، والدائرة التي يعمل بها، وأي تعديلات تطرأ عليها، والاحتفاظ بها وتعتمد كأساس لإصدار بطاقة الموظف " .

## 3.2 المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان

إن ديوان الموظفين العام يرى أن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع الأداء والكفاءة، كما يرى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتطبيقها داخل أروقته ضرورة حتمية تفرضها التغيرات القائمة، لذلك بدأ الديوان تجربته الإلكترونية مبكراً نسبة إلى المنظمات الفلسطينية.

### 3.2.1 أسباب تبني مشروع الإدارة الإلكترونية للديوان:

اتضح من خلال المقابلات التي أجراها الباحث وإجابة على السؤال عن أهم الأسباب التي دفعت ديوان الموظفين إلى تبني الإدارة الإلكترونية، أن من أهم هذه الأسباب ما يلي:

- تعقيد الإجراءات والعمليات التي تتم على جميع الموظفين.
- الحاجة إلى توحيد بيانات الديوان وربطها وتغذيتها ببيانات من وزارات كالدخالية، والمالية، والصحة، ومركز الحاسوب الحكومي التابع لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- صعوبة تقييم أداء الموظفين الحكوميين وتقييم فترات التجربة للموظفين الجدد.
- الحاجة لتوفير جميع البيانات اللازمة لسير العملية الإدارية داخل الديوان.
- الحاجة للمعلومات لاستخدامها في اتخاذ القرارات على جميع المستويات.
- صعوبة توزيع وتحديد الصلاحيات الإدارية بشكل تقليدي.
- الحاجة لأرشفة جميع الملفات والمعاملات في الديوان.
- الحاجة للتحكم بجميع المعاملات الصادرة والواردة من وإلى الديوان.

### 3.2.2 أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية في الديوان:

تبين من المقابلات أن من أهم الأهداف التي سعى الديوان إلى تحقيقها من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- تحسين الأداء والعمليات.
- تقليل التعقيدات الإدارية في الإجراءات والمعاملات، وتسهيل حصول الموظفين على الخدمات.

- زيادة دقة البيانات وتقليل الأخطاء الناجمة عن الإدارة التقليدية الورقية.
- التخلص من مشكلات تلف المعاملات الورقية نتيجة التقادم.
- التخلص من التكاليف الباهظة للمعاملات الورقية وصيانتها.
- العمل على توفير ما يسمى ببنك الأسئلة اللازمة للاختبارات الإلكترونية.

### 3.2.3 مكونات نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان:

فصل مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان يتكون من جزأين هما:

- (1) الموقع الإلكتروني للديوان [www.diwan.ps](http://www.diwan.ps).
- (2) النظام المحوسب داخل الديوان: حيث تم حوسبة ما يقرب من 90% من العمل داخل الديوان وأصبحت جميع معاملات الموظفين تجرى إلكترونياً داخل الديوان.

### 3.2.4 الجهات التي يخدمها نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان:

كما بين مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني يتعامل مع ثلاثة أنواع من الجماهير هي:

- (1) الجمهور الداخلي أي موظفي ديوان الموظفين أنفسهم.
  - الجمهور الخارجي والذي ينقسم بدوره إلى صنفين:
  - (2) الموظفين الحكوميين المندرجين تحت قانون الخدمة المدنية ويتم التعامل معهم مباشرة أو عبر إدارات شؤون الموظفين والإدارات الإدارية والمالية التابعة لوزاراتهم ومؤسساتهم الحكومية ومندوبيها لدى الديوان.
  - (3) المواطنين الفلسطينيين.
- فالنظام الداخلي المحوسب يخدم فقط موظفي الديوان وييسر عملهم، أما الموقع الإلكتروني فيخدم الجهات الثلاث المتعاملة مع الديوان.

### 3.2.5 وظائف الموارد البشرية التي يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني:

بين مختلف المدراء الذين أجريت معهم المقابلات أن الوظائف التي يدعمها النظام الإلكتروني للديوان هي:

■ **وظيفة التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):** فقد تم حوسبة كل مراحل عملية التوظيف تقريبا فقبل التعيين يتيح الموقع الإلكتروني للديوان تخزين السيرة الذاتية للمواطنين في قاعدة بيانات النظام، وحصر الخبرات، ويتيح لهم التقدم الإلكتروني للوظائف الحكومية وتتبع طلبات التوظيف، كما يساعد الموقع الإلكتروني للديوان في الاستقطاب عبر الإعلان عن الوظائف الشاغرة على صفحاته الإلكترونية إضافة للإعلان في الجريدة الرسمية ورقيا - وهذا شرط قانوني-، بعد استلام الديوان لطلبات التوظيف لوظيفة ما يستطيع النظام الإلكتروني للديوان من خلال ارتباطه بقاعدة بيانات وزارة الداخلية من الحصول على بيانات عن المتقدم للوظيفة إلكترونيا من وزارة الداخلية، إضافة إلى أنه تمت حوسبة الامتحانات الكتابية للوظائف التي يلزمها اختبار نظري لاختيار المرشح المناسب لها، وكذلك تمت حوسبة المقابلات جزئيا بحيث أصبح تحديد معايير التقييم ونظام احتساب الدرجات النهائية محوسبا، كما يمكن النظام الإلكتروني إدارة الديوان من الاطلاع إلكترونيا على نتائج الفحص الطبي للمقبولين في الوظيفة حيث تمت حوسبة المعلومات الواردة من وزارة الصحة بهذا الشأن، وبعد القبول النهائي للتوظيف يعطى الموظف رقما بشكل إلكتروني أوتوماتيكيا، ثم يتبع ذلك إضافة المؤهلات الجديدة للموظف خلال مسيرته الوظيفية إلكترونيا بواسطة الديوان بعد أن يرسلها الموظف لهم ورقيا، ويمكن النظام الإلكتروني الموظفين الحكوميين ومؤسساتهم كذلك من الوصول والاطلاع على بيانات الموظفين المختلفة، كما يسمح النظام الإلكتروني للديوان للوزارات والمؤسسات الحكومية بإعداد تقارير وإحصاءات من هذه البيانات الخاصة بموظفي كل مؤسسة.

■ **وظيفة إدارة التنقلات الوظيفية:** يمكن النظام الإلكتروني للديوان إدارة الديوان والمؤسسات الحكومية المختلفة من البحث عن معلومات أي موظف حكومي ومعرفة منصبه الحالي ومكانه في هيكلية الوزارة التي يعمل بها، ما يساعد على تخطيط الترقيات وتقييم الهيكليات المقترحة، أما باقي التنقلات الوظيفية فتتم إلكترونيا داخل الديوان وورقيا خارجه.

- **وظيفة تقييم الأداء:** تمت حوسبة تقييم الأداء السنوي للموظفين بشكل كامل حيث " يعد الرئيس المباشر التقرير السنوي بتقدير كفاية الأداء لموظفيه على النموذج المخصص لذلك ويعتمد من رئيس الدائرة الحكومية المختصة -الوزارة أو المؤسسة- " ثم يُسمح للموظف بالاطلاع إلكترونياً على تقييمه ويمكنه تسجيل اعتراضه على بعض محاور التقييم إلكترونياً إن أراد ذلك، كما تمت حوسبة عملية تقييم فترة التجربة (سنة بعد تعين الموظف) قبل إصدار قرار تثبيت تعيينه.
- **وظيفة التدريب:** تمت حوسبة نماذج حصر الاحتياجات التدريبية للوزارات المختلفة، وترشيح المتدربين، وتطوع المدربين، وتقييم الدورات والمدربين، إلا أن هذه النماذج تطبع في الوزارات وتقدم للديوان ورقية، ثم يتم تصنيف الاحتياجات ورقياً وتخزينها وتصنيفها إلكترونياً في برامج تدريبية، وجدولة هذه البرامج إلكترونياً على مدار العام، ويتم الاحتفاظ بأسماء وأهداف الدورات وأسماء المدربين وسجل حضور وانصراف المتدربين ونسخة عن الشهادات الممنوحة لهم إلكترونياً، كما يتم إضافة الدورات إلكترونياً إلى سير الموظفين الذاتية ومؤهلاتهم الوظيفية، بالإضافة إلى استخدام وسائل إلكترونية في إبلاغ المتدربين ووزاراتهم للعض الأخبار المتعلقة بالدورات مثل رسائل (SMS) والفاكس، وتسليمهم الموارد التدريبية إلكترونياً (Soft Copy).
- **أرشفة وتتبع معاملات الموظفين:** باستخدام النظام الإلكتروني للديوان تتم أرشفة الكتب الواردة إلكترونياً وإرسال نسخة إلكترونية منها للإدارة المعنية في الديوان، كما تتم أرشفة إلكترونية لكل الكتب الصادرة من الديوان، كما يتم إصدار تقرير إحصائية معلوماتية للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، كما تم حوسبة نظام لتتبع الملفات الورقية في الديوان حيث يستطيع طالب الملف معرفة مكانه في الديوان إلكترونياً. توفر أنظمة معلومات الموارد البشرية المحوسبة في الديوان خاصة تاريخ التعديلات لتتبع كافة التغييرات الحادثة في ملفات الموظفين بالتاريخ واسم القائم بالتعديل. كما أن هناك نظام النسخ الاحتياطية خارج مبنى الديوان للحفاظ على ملفات الموظفين وأرشيف العمل في مواجهة مخاطر الاعتداءات الصهيونية.
- **شؤون الموظفين - حضور وغياب وإجازات -** فهي تصل ورقية، وتعالج إلكترونياً، وتخرج إلكترونياً إلى وزارة الداخلية -لأغراض المعابر-، ولمركز الحاسوب الحكومي، ويمكن للموظف العلم بالموافقة عليها من خلال مراجعة حسابه وبياناته إلكترونياً.

إذا في صورة مجملة لواقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان فإن كل المعاملات الصادرة والواردة من وإلى الديوان ما تزال ورقية، إلا تقييم الأداء والتوظيف فمحوسبة، وسوى هاتين الحالتين يقتصر تعامل الجمهور الخارجي مع نظام معلومات الديوان الإلكتروني على الاطلاع على مخرجاته.

### 3.2.6 وظائف الموارد البشرية التي لا يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني:

يلاحظ من العرض السابق لوظائف إدارة الموارد التي يدعمها النظام الإلكتروني للديوان عدم حوسبة عدد من الوظائف النظرية لإدارات الموارد البشرية والموكلة في جزء منها والإشراف عليها إلى ديوان الموظفين العام، فيما يلي عرض لتلك الوظائف غير المحوسبة:

■ **وظيفة تحليل الوظائف:** فقد نص قانون الخدمة المدنية المعدل ولائحته التنفيذية أنه من مهام الديوان إبداء الرأي في الوصف الوظيفي الذي تعده الدوائر الحكومية للوظائف التابعة لها ثم يقرها مجلس الوزراء، كما كُف الديوان بإصدار قرارات بالمعايير اللازمة لتصنيف الوظائف والأحكام التي تلزم لتنفيذه - أي معايير الوصف والمواصفات الوظيفية - . إن تحقيق أهداف الديوان وأداء مهماته بأفضل ما يكون يتطلب حوسبة هذه الوظيفة المهمة بحيث يتلقى الديوان نتائج تحليل الوظائف الحكومية من وصف ومواصفات وظيفية وتحديثاتها دورياً بشكل إلكتروني، و تخزينها إلكترونياً وتسهيل وصول الوزارات والمؤسسات والموظفين إليها إلكترونياً من خلال الموقع الإلكتروني للديوان، وأن يصدر الديوان قراراته وآراءه بشأنها إلكترونياً إلى المعنيين، وأن يمررها كذلك إلى مجلس الوزراء إلكترونياً، بدلا من الاكتفاء بالاحتفاظ بالإعلانات عن الوظائف الشاغرة بما تشمله من وصف ومواصفات وظيفية وهو ما يتم أرشفتة كإعلان حالياً.

■ **وظيفة تخطيط الموارد البشرية:** لقد كلف قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية " الدائرة الحكومية أن تقدم إلى وزارة المالية والديوان قائمة بحاجتها السنوية من الوظائف ومبررات شغلها في ضوء احتياجات العمل، وأن تقدم حصراً لأعداد ومسميات الوظائف المطلوب الاستغناء عنها أو الزائدة عن الحاجة، وذلك في بداية كل سنة مالية "، وكلف القانون ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع وزارة المالية والدائرة الحكومية بـ " دراسة هذه الاحتياجات لشغل الوظائف الشاغرة أو استحداث وظائف جديدة ويجوز النقل

بعض هؤلاء الموظفين من دائرة إلى أخرى بقرار من الديوان بالتنسيق مع الدائرة الحكومية ووزارة المالية، ويتولى الديوان بعد التنسيق مع وزارة المالية إعداد جدول تشكيلات الوظائف لجميع الدوائر الحكومية بعد إقرار الموازنة وتحدد فيه: أسماء الوظائف، ودرجاتها، وأعداد الموظفين على كل منها خلال السنة السابقة والسنة الحالية"، إن النظام الإلكتروني الحالي للديوان لا يقدم الدعم لاستقبال خطط الموارد البشرية من الدوائر الحكومية المختلفة إلكترونياً ولا لعلميات النقاش والدراسة المشتركة بين الديوان والدوائر الحكومية والجهات المعنية، وإن حوسبة هذه العمليات والمراسلات سيكون له أعظم الأثر في تحسين أداء هذه الوظيفة المركزية في إدارة الموارد البشرية الحكومية.

#### ■ **وظيفة التعاقب: التعاقب في الحكومة نوعان:**

✧ **تعاقب مؤقت** حيث يتم تكليف الموظف بأن يعقب آخر بكتاب ورقي، وقد ورد في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية أنه " عند إعارة الموظف تبقى وظيفته شاغرة ويجوز ملؤها بصورة مؤقتة أو بموجب عقد خاص أو بالوكالة، ولمدة لا تزيد عن مدة الإعارة شريطة عدم تجاوز مخصصات تلك الوظيفة، على أن تولى عند عودته أو يتم تحويله إلى وظيفة أخرى في نفس درجته " و " تبقى وظيفة الموظف المجاز للدراسة شاغرة، غير أنه يجوز ملؤها بصورة مؤقتة أو بعقد لحين عودة الموظف المجاز ".

✧ **تعاقب دائم** حيث يتم عبر الإعلان عن وظائف شاغرة، فإن كان الشاغر رئيس قسم أو شعبة يكون الإعلان داخلياً، وإن كان أعلى من ذلك أي مدير دائرة فأكثر فيتم عبر إعلان خارجي، وهذا محدد بقانون الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية.

يتضح من طرق التعاقب الواردة في القانون أنه ليس هناك تخطيط للتعاقب بمعنى تأهيل موظف لخلافة آخر، فقد جاء في القانون "يصدر رئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق المسبق مع الديوان قراراً بشغل وظيفة شاغرة على الهيكل التنظيمي وجدول تشكيلات الوظائف، وبعد تنظيم إعلان داخلي ومساواة لشغل هذه الوظيفة بمراعاة شروط الانتقال من فئة وظيفية إلى فئة وظيفية أخرى"، لذا ينصح الباحث الديوان أن يقدم مشروع قانون يجعل التعاقب على الوظائف الحساسة يتم بطريقة مخططة وتنموية مع وضع كافة الضمانات لمنع الفساد الإداري.



■ **وظيفة وضع سلم الأجور والعلاوات:** لقد نص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية على أنه " يقدم رؤساء الدوائر الحكومية اقتراحاً بقيمة علاوات: طبيعة العمل، والاختصاص والندرة، والمخاطرة، وأية علاوات أخرى ومستحقها، مع تحديد الضوابط ومعايير صرفها، و يتولى الديوان إعداد مشروع بالقرارات التي تحدد قيمة علاوات: طبيعة العمل، والاختصاص، والندرة والمخاطرة، أو أية علاوات أخرى ومستحقها، ووضع الضوابط والمعايير لصرفها بالتنسيق مع وزارة المالية ويقدمها إلى مجلس الوزراء لإقرارها في ضوء الموازنة المعتمدة"، أما العلاوات المتعلقة بالأمر الاجتماعي فينص القانون على أنه "يبلغ الموظف وحدة شؤون الموظفين بدائرتة الحكومية بداية كل عام بحالته الاجتماعية على نموذج مخصص لذلك، ويبلغها بأي تغيير يطرأ على حالته الاجتماعية خلال ثلاثين يوماً من حصول التغيير، ويُشعر الديوان بذلك وتُبلغ وزارة المالية بالتغيير"، ويبرز هنا دور مهم للديوان في صياغة مشاريع العلاوات وتخزين معلومات الحالة الاجتماعية وما يترتب عليها، أما تحديد سلم الرواتب فهو مرفق بنص القانون في جدول " فئات الوظائف وسلم الرواتب " ولا شأن للديوان بها.

وبالرغم من توفر نسخة إلكترونية من قانون الخدمة المدنية على موقع الديوان، ونسخة من دليل الموظفين في الخدمة المدنية، ويتم إعلام الموظفين عبر الموقع الإلكتروني بنزول الرواتب في البنك، إلا أن كافة عمليات استقبال وإرسال مقترحات ومشاريع العلاوات بين الديوان والجهات المعنية تتم بشكل ورقي، وهذا بحاجة إلى حوسبة، إضافة إلى حوسبة عرض وأرشفة "فيشة" الراتب.

■ **وظيفة التحفيز:** نص قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية على أنه " يضع الديوان مع الدائرة المختصة نظاماً للحوافز المادية والمعنوية للموظفين فيها بما يكفل تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وترشيد النفقات على أن يتضمن هذا النظام فئات الحوافز المادية وشروط منحها، و يجوز لرئيس الدائرة الحكومية بالتنسيق مع الديوان منح الموظف الذي يقدم أعمالاً أو بحوثاً لرفع كفاءة الأداء وترشيد النفقات علاوة تشجيعية، ويبلغ الديوان وزارة المالية بذلك"، إن دور الديوان في التحفيز كما يبين القانون هو المشاركة في وضع نظام الحوافز ومنح المحفزات، وأرشفة قرار المكافأة في ملف الموظف، إلا أن نظام التحفيز غير فعال حالياً في الحكومة ولم تتم حوسبة عمليات التنسيق بين الجهات المعنية بشأن هذه الوظيفة المهمة، لذا فلا بد من تفعيل نظام التحفيز لدفع الموظفين نحو الإبداع والتميز، وحوسبة كل المهام المتعلقة بالتحفيز لأداء أفضل لهذه الوظيفة.

### 3.2.7 معوقات تعترض نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان:

عند سؤال المدراء الذين تمت مقابلتهم عن أبرز المعوقات التي تعترض سبيل حوسبة أعمالهم واستخدام الإمكانيات المتاحة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، اتضح أن هذه المعوقات هي:

- 1) الحاجة إلى أجهزة حواسيب سريعة و حديثة وبمواصفات عالية وهو ما يتعارض مع ضعف الموازنة المالية، لذا يضطر الديوان للاستعانة بمختبرات الجامعة الإسلامية والحاسوب الحكومي والتقيد بمواعيدهم وسياستهم.
  - 2) قلة عدد الاسئلة ونوعيتها المتوفرة في بنك الأسئلة المستخدم في الاختبارات المحوسبة ما يضطر الديوان للاستعانة بالجامعات وهذا يؤدي لتأخير بعض الامتحانات.
  - 3) هناك عوائق في حوسبة كامل نظام إدارة الموارد البشرية للوزارات الفلسطينية وربطه إلكترونياً بديوان الموظفين عبر شبكة (web) أو (wab) بسبب دواعي أمن المعلومات في ظل الاحتلال الصهيوني.
  - 4) مشاكل تكرار انقطاع التيار الكهربائي وما يتسبب به من مشاكل تقنية.
- ورغم هذه المعوقات إلا أن النظام مستخدم بالفعل في الديوان في أداء مختلف الوظائف التي يدعمها في مختلف الإدارات والوحدات في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

- 4.0 مقدمة
- 4.1 المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية (الفلسطينية)
- 4.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والإسلامية
- 4.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية
- 4.4 المبحث الرابع: المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها

## الفصل الرابع

### الدراسات السابقة

#### 4.0 مقدمة:

يعرض الباحث في هذا الفصل مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وقد سعى الباحث جاهداً أن يحصل على كل دراسة تناول الموضوع بشكل مباشر خصوصاً في فلسطين وفي الدول العربية إلا أنه لم يجد العدد الكافي منها، وهو ما حداً به أن يعرض بعض الدراسات التي اقتربت من موضوع دراسته، أما بالنسبة للدراسات التي أجريت في دول إسلامية غير عربية والدراسات الأجنبية فقد كانت أقل ندرة وهذا مكن الباحث من عرض عدد من الدراسات في ذات موضوع الدراسة التي بين أيدينا، وقد قسم الباحث عرضه لهذه الدراسات إلى ثلاثة أقسام تبعا للبيئة التي أجريت عليها الدراسات وهي: الدراسات المحلية الفلسطينية، والدراسات العربية والإسلامية، والدراسات الأجنبية، وقد عرضت بترتيب زمني تصاعدي من الأقدم إلى الأحدث.

#### 4.1 المبحث الأول: الدراسات السابقة المحلية (الفلسطينية)

##### 4.1.1 دراسة ( أبو رحمة، 2005 ):

هذه الدراسة بعنوان " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة "، وهدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة فيها وتقييم مجالات استخدامها وتحليلها بغرض الكشف عن الصعوبات التي تواجه تلك النظم وتحد من كفاءتها وفعاليتها استخدامها في توفير المعلومات الملائمة بدقة وفي الوقت المناسب، والمساهمة في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية عبر تقديم المقترحات والتوصيات بغرض تمكينها من دعم فاعلية إدارة شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى:

- أن محدودية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر سلبا على فعالية إدارة شؤون الموظفين.
- أن كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شؤون الموظفين بالوزارات متدنية مما يؤثر سلبا على فعالية إدارة شؤون الموظفين.
- أن فاعلية إدارة شؤون الموظفين تتأثر طرديا بكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

#### 4.1.2 دراسة ( غنيم، 2004 ):

كان عنوان الدراسة " دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر البنية التحتية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة والتعرف على أهم العوامل التي تؤثر على استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في صنع القرارات، ومن أهم نتائج الدراسة:

- زيادة سرعة أداء العمل.
- كما أنه أفاد في تقليص الإجراءات الروتينية المتبعة في البلديات.

#### 4.1.3 دراسة ( أبو أمونة، 2009 ):

" واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " هو عنوان هذه الدراسة، التي أجريت على ثلاث جامعات فلسطينية بغزة هي الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، وهدفت إلى وصف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا فيها من خلال التعرف إلى مدى توجه إدارات الجامعات الفلسطينية للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، وإدراكهم لأهميتها، واهتمامهم بها، والتعرف إلى مدى توفر البنية التحتية والكوادر البشرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية إلكترونيا، والخروج بالتوصيات والمقترحات المناسبة لتعزيز مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والانتفاع من مزاياها. وكانت أهم نتائج الدراسة أن:

- يتم استخدام أدوات ICT (تقنية المعلومات والاتصالات) بشكل أساسي في الأنشطة التي تخص الاستقطاب، الحضور والانصراف، تقييم الأداء والتغذية الراجعة للموظف.

- ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونياً، كالمناقص، المقابلات، اختبارات التوظيف، الأجور، التدريب عن بعد، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي.
- استخدام النماذج الإلكترونية الخاصة بمعاملات شؤون الموظفين ما زال محدوداً جداً، وهو يقلل الاستفادة من مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- تتبع الجامعات استراتيجية الجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية، وهو مؤشر إيجابي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

#### 4.1.4 دراسة ( رمضان، 2009 ):

كان عنوان هذه الدراسة هو " أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم بغزة "، وهدفت إلى فحص واقع نظم مساندة القرار في وزارة التربية والتعليم بقطاع غزة وأنواعها، وأثرها على تطوير الأداء فيها، ومعرفة مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية ودعم الإدارة العليا التي تساعد على استخدام نظم مساندة القرارات، وبيان أهمية هذه النظم وأثرها على تطور ونمو الوزارة، وإلى تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور نظم مساندة القرار في تطوير الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

- تساهم نظم مساندة القرار في تطوير الأداء من خلال تبسيط الإجراءات، وإكساب العاملين مهارات جديدة، وإنجاز الأعمال بدقة وجودة في الوقت المحدد، وبأقل جهد ممكن.
- تساهم الإمكانيات المادية والبشرية والفنية المتاحة، والبيئة التنظيمية، ونوع نظم مساندة القرار المستخدمة، والبرامج التدريبية في تطوير الأداء في وزارة التربية والتعليم.

#### 4.1.5 دراسة ( عمار، 2009 ):

وسميت هذه الدراسة بـ" مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين "، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتب من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من إمكانيات مالية وتقنية وبشرية، ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، وهدفت كذلك إلى التعرف على دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي من خلال مساهمته في:
  - ✧ سرعة إنجاز العمل، و سرعة ودقة إيصال التعليمات، و توفير وقت وجهد العاملين .
  - ✧ رفع إنتاجية العاملين، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتقليل التكاليف وتنظيم أعباء العمل .
  - ✧ التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء، وتقليل معدلات الأخطاء .

#### 4.1.6 دراسة ( العمري، 2009 ):

كان عنوان الدراسة "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية"، وهدفت إلى التعرف على تصورات العاملين في الشركة عن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، والتعرف على أثر هذه النظم على أداء العاملين في الشركة، والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية على تصورات العاملين لمستلزمات تشغيل نظام المعلومات وتصوراتهم للأداء الوظيفي في شركة الاتصالات، كذلك التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات لتي تساعد على تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز دور نظم المعلومات الإدارية في شركة الاتصالات الفلسطينية. ولعله من أهم ما خلصت إليه الدراسة أن:

- نظم المعلومات الإدارية لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي.
- الأبعاد الثلاثة: المستلزمات البشرية، والتنظيمية، والمادية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات الإدارية حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على الأداء الوظيفي، أما بعد المستلزمات البرمجية فتم استبعاده من النموذج لأنه بعد غير مؤثر بصورة جوهرية على الأداء الوظيفي.

#### 4.1.7 دراسة ( بسيسو، 2010 ):

وسمى هذه الدراسة بـ "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية - غزة"، وهدفت الدراسة إلى إبراز أثر أنظمة المعلومات الإدارية الإلكترونية على حجم إنتاج الموظف، ودعم العمليات الإدارية اليومية، وفعالية الرقابة، وكفاءة اتخاذ القرار، وفعالية الإشراف، وتوفير جهد ووقت المشرفين في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بالأونروا، وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج في المشروع.
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي لتوفير الكثير من الجهد عن الموارد البشرية وبالتالي يقلل التكلفة أيضا (تكلفة الموارد البشرية والقرطاسية).
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يوفر جهد المشرفين وبالتالي يزيد نطاق الإشراف لكل منهم.
- تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل إيجابي على جودة الإنتاج.

#### 4.1.8 دراسة ( أبو العيس، 2012 ):

اختارت الباحثة أن يكون عنوان دراستها " تقييم تجربة ديوان الموظفين العام الإلكترونية في قطاع غزة " وذلك من وجهة نظر موظفي دوائر الشؤون الإدارية لجميع المؤسسات الحكومية من عام 2008 إلى 2011، وكان هدف الدراسة هو تقييم تجربة ديوان الموظفين العام في التحول من النظم التقليدية في تسيير العمل إلى النظم الإلكترونية، وذلك من خلال دراسة علاقة كل من ( سهولة العمل اليومي، والدقة في إنجاز المهمات، ووضوح الرؤية والرسالة لديوان الموظفين العام، والسرعة في الإنجاز، ومهارات العاملين في ديوان الموظفين، وسهولة التواصل مع المجتمع المحلي وموظفي الحكومة ) الناتجة عن هذا التحول من جهة واستخدام تطبيقات النظام الإلكتروني للديوان من جهة أخرى، وقد تمخض عن الدراسة النتائج الآتية:

- سهولة إجراءات العمل الناتجة عن التحول إلى النظام الإلكتروني تؤثر إيجابا على استخدام التطبيقات الإلكترونية.
- دقة إنجاز المهمات إلكترونيا تؤثر إيجابا على استخدام التطبيقات الإلكترونية.
- سرعة إنجاز المهمات إلكترونيا تؤثر إيجابا على استخدام التطبيقات الإلكترونية.
- مهارات العاملين التقنية تؤثر إيجابا على استخدام التطبيقات الإلكترونية.

#### 4.1.9 دراسة ( عمار، 2012 ):

عنون الباحث دراسته هذه بـ " مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا "، وهدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الأنروا، ومدى رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وإيجابيات وسلبيات تطبيق هذا



النظام، الخروج بتوصيات لزيادة فاعلية تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة أن:

- نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ساهم في تبسيط إجراءات العمل من خلال تقليص الأعمال الورقية، والقضاء على مشاكل حفظ واسترجاع البيانات، والإسراع في إنجاز المعاملات واختصار وقت تنفيذها وسهولة إنجازها من قبل الموظفين أنفسهم.
- نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ساهم في تقليل عبء العمل على الموظف من خلال تقليل أعداد المراجعين لدائرة الموارد البشرية، وزيادة معدل إنجاز الموظفين للعمل، وقلّة معدل الأخطاء، وتوفير الوقت والجهد، بالإضافة إلى قدرة الموظف على إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد.

#### 4.1.10 دراسة ( غبون، 2012 ):

عنوان هذه الدراسة هو " أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة " وذلك من وجهة نظر القائمين على العملية التدريبية والمنتفعين منها التي يديرها ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وقد هدفت إلى دراسة فوائد تطبيق تقنيات التدريب الافتراضي لدى ديوان الموظفين العام من خلال التعرف على معيقات تطبيق التدريب الافتراضي في الديوان ووسائل التغلب عليها، والتعرف على أثر تطبيق التقنية على جودة التدريب، ووضع الخطوات العملية لتطبيق تقنية التدريب الافتراضي في الديوان، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

- ساعد التدريب الافتراضي إدارة التدريب في ديوان الموظفين العام على إقامة أكثر من دورة في نفس الوقت لسهولة آلية التدريب وعدم الحاجة للقاعة.
- حسن استخدام التدريب الافتراضي من جودة التدريب حيث أنه أدى إلى:
  - ✧ تخفيض تكاليف العملية التدريبية.
  - ✧ تمكين المتدربين من اختيار المكان والزمان المناسبين للتدريب، وإلى زيادة إقبالهم على التدريب.
  - ✧ تمكين القائمين على العملية التدريبية من الوصول للكفاءات التدريبية المتميزة، وتحسين التدريب باستمرار.
  - ✧ والاستجابة المستمرة لحاجاتهم التدريبية بشكل فعال.

#### 4.1.11 دراسة ( فرج الله، 2012 ):

كان " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية " هو عنوان هذه الرسالة التي أجريت على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، ومستوى تطوير الأداء المؤسسي فيها، ودور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير أدائها، والتعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المؤسسي، وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساعد في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزز من دور تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية. وقد نتج عن الدراسة العديد من النتائج منها أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في :

- اختصار وقت إنجاز المعاملات والعمليات برغم زيادة حجم وتنوع تلك العمليات.
- تبسيط إجراءات العمل (تقليل الدورة المستندية) والتخلص من العمليات غير الضرورية ، وتخفيف عبء العمل على الموظفين.
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- تطوير أنظمة الجامعة لتلائم احتياجات الطلبة وتسهل استفادتهم من خدماتها.
- تطوير الأداء المؤسسي.

## 4.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والإسلامية

#### 4.2.1 دراسة ( غنيم، 2006 ):

عنوان هذه الدراسة هو " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة "، وقد أجريت الدراسة على بعض المدارس الحكومية في السعودية ومن وجهة نظر مديريها، وهدفت إلى التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها، والكشف عن الفروق بين آراء المديرين حول مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير

العمل الإداري، ومعوقات استخدامها، والتعرف على مقترحات المديرين لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها، ومن أهم نتائج الدراسة أن:

- الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية.
- استخدام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري تواجه معوقات بدرجة متوسطة.

#### 4.2.2 دراسة ( العتيبي، 2007 ):

وسمى هذه الدراسة بـ " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض "، وكما يوضح العنوان فإن الدراسة أجريت على إحدى منظمات القطاع العام السعودي، وقد سعت إلى التعرف على واقع تطبيق الأتمتة بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، والتعرف على دور الأتمتة في التخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية بالأجهزة الأمنية، ودور الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية، ودورها في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي تحديد التحديات التي تواجه أتمتة أنشطة الموارد البشرية، ومدة التفاوت بين الأجهزة الأمنية في توظيف الأتمتة بأنشطة إدارات الموارد البشرية، والتفاوت بين استجابة الباحثين باختلاف متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

- تساهم الأتمتة في جميع عناصر التخطيط للموارد البشرية.
- تساهم الأتمتة في استقطاب واختيار الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تساهم الأتمتة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية.

#### 4.2.3 دراسة ( الشريف، 2008 ):

" دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية، حالة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية" هو عنوان هذه الدراسة، وهي دراسة استنباطية هدفت إلى إبراز دور نظم المعلومات بما تشمله من أنظمة جزئية في إدارة المؤسسات الحكومية وزيادة كفاءتها، وتقييم وضع نظم المعلومات في ذلك الوقت وما يمكن أن تكون عليه في المستقبل، وبيان أثر استخدام نظم المعلومات على المستوى التنظيمي والإداري في المؤسسات، وإبراز أهمية نظم المعلومات المتقدمة والنظم الخبيرة في عملية اتخاذ القرارات، وبيان دور

الاتصال في عملية إرسال واستقبال المعلومات والتنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسات وخارجها، ومحاولة زيادة وعي القادة الإداريين بأهمية نظم المعلومات من خلال إبراز دورها في العملية الإدارية، ومساهمتها في الحد من التعقيدات في بيئة العمل داخل المؤسسة. وقد توصلت الدراسة لنتائج منها:

- نظم المعلومات المحوسبة تساهم في دعم وظائف الإدارة في المنظمة، ودعم عمليات ( الإنتاج، التسويق، المالية، إدارة الأفراد.. الخ ) من خلال توفير المعلومات لاختيار البدائل واقتراح الحلول للمشاكل.
- نظم المعلومات المحوسبة تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتمكن من إدارتها بكفاءة عالية وشفافية.
- نظم المعلومات المحوسبة لم تحدث أي تخفيض في الهيكل التنظيمي بل زادت باستحداث وحدة تختص بأعمال نظم المعلومات كما أن تأثيرها محدود في دور الإدارة العليا ما عدا أنها ساعدت في سرعة وصول المعلومات، وحسنت من إمكانيات أداء الوظائف والعمليات في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا بسرعة عالية وبتكلفة أقل بكثير مما كانت عليه سابقا.

#### 4.2.4 دراسة ( عريف، 2008 ):

عنونت هذه الدراسة بـ " نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية " أي أن الدراسة أجريت على القطاع العام بسورية، وهدفت إلى التعرف على الوضع الذي كان قائما في حينها، وإبراز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في حل مشكلات الإدارة العامة، ووضع إطار مقترح لنظم المعلومات الإدارية في المديرية بحيث يساهم في تحقيق الفاعلية والنجاح في عمل المديرية، وقد كان أهم نتائج الدراسة أن:

- نظم المعلومات الإدارية تساعد على تخفيض مراحل و زمن إنجاز المعاملات عن طريق تقليص الوقت والجهد وتقليل أخطاء التسجيل واختصار مراحل إنجاز المعاملات.
- نظم المعلومات الإدارية تساعد على تحقيق أكبر قدر ممكن من رضا المتعاملين من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة، وتحقيق سرعة إنجاز المعاملات، وتؤدي إلى تقديم خدمات جديدة لم تكن موجودة من قبل.

#### 4.2.5 دراسة ( ميا وآخرون، 2008 ):

عنوان هذه الدراسة هو " الأتمتة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس "، وكما يشير العنوان فقد أجريت الدراسة على القطاع العام السوري، وسعت إلى تسليط الضوء على مفهوم الأتمتة الإدارية وتبيان أهدافها، وتوضيح متطلبات الأتمتة الإدارية من مختلف الجوانب، إضافة إلى توضيح الخطوات الأساسية الواجب تطبيقها لتنفيذ مشروع الأتمتة الإدارية بالشكل الأفضل، وبيان أثر الأتمتة الإدارية ودورها في تحسين معدلات الأداء في مؤسسات وشركات القطاع العام، ومحاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من الممكن في حال تنفيذها المساهمة في تحسين معدلات الأداء، وخلصت الدراسة لنتائج من أهمها أن الأتمتة أسهمت في:

- زياد سرعة إنجاز العديد من الأعمال وزيادة دقتها، خصوصا في برنامج الرواتب والأجور، والمستودعات، والمستوصف، والشؤون الإدارية، وفي إعداد المخططات والرسوم البيانية والتقارير والمراسلات.
- تخفيف جهود العاملين في تنفيذ الكثير من الأعمال، خفضت عدد ساعات العمل اليومية الفعلية، وحسنت أسعار المدخلات والمخرجات من المواد، وقللت الجهد الناجم عن الكتابة والتنسيق والطباعة وحفظ الملفات والتقارير والوثائق المكتوبة، وسهلت عمليات التعديل عليها وتنظيم المعلومات في جداول متكاملة مما جعلها أكثر وضوحا.
- زيادة التكاليف حيث لم تخفض من استهلاك القرطاسية، ولا كميات المواد الراكدة في المخازن، ولا ساعات العمل الإضافية اليومية للعاملين، بل إن تكلفة الحاسب وملحقاته فاقت الفائدة الاستفاد منها.

#### 4.2.6 دراسة ( النقيب، 2009 ):

كان عنوان هذه الدراسة " دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر "، وقد أجريت الدراسة في دولة قطر، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدام هذه النظم تبعا لمتغيرات الدراسة، والتعرف على مقترحات المستخدمين لتفعيل إسهامات هذه النظم في تطوير العمل الإداري، والحد من معوقات استخدامها، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية.
- أن استخدام نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة.

#### 4.2.7 دراسة ( أبو عبيدة، 2010 ):

عنوان هذه الدراسة هو " أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في جهاز الأمن العام الأردني، دراسة تطبيقية "، وقد هدفت إلى بيان أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في جهاز الأمن العام الأردني، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يزيد فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في وظائف : التخطيط، تحليل وتصميم العمل، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التطوير والتدريب.

#### 4.2.8 دراسة ( عبدويان، 2010 ):

عنونت هذه الدراسة بـ " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية "، وقد هدفت إلى الكشف عن أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية من خلال: بيان مستوى فاعلية نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية، وبيان مستوى أداء البنوك التجارية الأردنية بمتغيراتها، وبيان أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها على أداء البنوك التجارية الأردنية بمتغيراتها. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- مستوى تحقيق نظام المعلومات الإدارية لأهداف البنوك التجارية الأردنية كان مرتفعاً.
- فاعلية نظم المعلومات الإدارية مجتمعة ومنفردة تؤثر إيجاباً على أداء البنوك التجارية ( الربحية والحصة السوقية ).

#### 4.2.9 دراسة ( القحطاني، 2010 ):

اتخذت هذه الدراسة عنوان: " تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني "، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري من

وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المديرية العامة للدفاع المدني بالرياض في المملكة العربية السعودية من خلال الوقوف على: معرفة واقع تطبيقات الحكومات الإلكترونية الحالية في المديرية، ومعرفة مجالات التطوير الإداري فيها، ومعرفة مدى إسهام تطبيقات الحكومة الإلكترونية في التطوير الإداري، التعرف على معوقات توظيف الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري، معرفة سبل تفعيل الحكومة الإلكترونية لتحقيق التطوير الإداري، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية لهم. وقد تمخض عن الدراسة نتائج عديدة منها:

- تسهم تطبيقات الحكومة الإلكترونية في تحقيق التطوير الإداري بدرجة كبيرة، من خلال:
  - ✧ تقلل من الوقت والجهد والتكلفة لتنفيذ الخدمات الإلكترونية.
  - ✧ تقديم الخدمات الإلكترونية للمستخدمين في أي مكان يتواجدون فيه.
  - ✧ تبسيط إجراءات العمل الإداري بالشكل الذي يمكن من تنفيذ الخدمات الإلكترونية.
  - ✧ تسهيل عملية الاتصال الإداري بين المديرية العامة للدفاع المدني والإدارات في المناطق.
  - ✧ توفير المعلومات والبيانات الإلكترونية اللازمة للمستويات الإدارية.

#### 4.2.10 دراسة ( Sadiq & Others ، 2010 ) :

عنوان هذه الدراسة باللغة الانجليزية هو:

“The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Departments”

وقد ترجمه الباحث إلى: " أثر نظم المعلومات على أداء أقسام الموارد البشرية "، وقد أجريت الدراسة على مجموعة شركات خاصة في لاهور بباكستان حيث استطلعت آراء ثمانية عشر (18) مديرا للموارد البشرية فيها حول أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية على أداء أقسام إدارة الموارد البشرية، وذلك للتعرف على الحد الذي وصل إليه استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في زيادة الوظائف الاستراتيجية والإدارية لقسم الموارد البشرية، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أن أنظمة معلومات الموارد البشرية:

- طورت وحسنت عمليات التنبؤ بالحاجات من الموظفين، وإدخال وصيانة البيانات، وعمليات الاستقطاب، والتدريب، وقللت الأعمال الورقية.
- قللت الوقت المستهلك في عملية الاستقطاب، وقرارات التوظيف الروتينية، ووفرت وقت الأعمال الورقية، وقللت الوقت المستهلك في إدخال البيانات، وفي تصحيح الأخطاء، وقللت بنسبة متوسطة الوقت المستهلك في عمليات نقل المعلومات، وقللت بنسبة قليلة من الوقت المستهلك في عمليات التدريب.
- لا تعتبر وسيلة فعالة لصناعة القرارات، ولا لاختيار أفضل المرشحين للوظائف، ولا في تطوير التدريب، ولا في تنمية الموظفين، ولا في اتخاذ قرارات التوظيف، وهذا يعني أن هذه النظم تعتبر أداة إدارية وليست استراتيجية.

#### 4.2.11 دراسة ( Al-Shqairat ، 2010 ) :

عنوان الدراسة هو "Human Resource Information Systems in Jordanian Universities" وهو مترجم " أنظمة معلومات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية "، وقد أجريت هذه الدراسة على الجامعات الأردنية الحكومية للتعرف إلى أي مدى تتبنى هذه الجامعات تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية، وتوضيح الاستخدامات الحالية لهذه الأنظمة في تلك الجامعات، وفوائد هذه الأنظمة ومعوقات تطبيقها في الجامعات، وكانت من أبرز نتائج هذه الدراسة:

- أن من منافع تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية: سرعة الاستجابة، وسهولة الوصول للمعلومات، وتقليل الأعمال الورقية، وتبسيط عمليات الموارد البشرية، وتحسين التحكم بالبيانات، وتقليل عمليات تكرار إدخال البيانات، وإتاحة استخدام البيانات فوراً، وتقليل الأخطاء، وتطوير الخدمات المقدمة للموظفين، وتقليل الأيدي العاملة، وإتاحة إمكانية متابعة مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية والتحكم بها، والمساعدة في صنع قرارات مبنية على المعلومات.

#### 4.2.12 دراسة ( الكساسبة، 2011 ) :

وسمت هذه الدراسة بـ " تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات "، وقد أجريت الدراسة على مؤسسة المناطق الحرة بالأردن، وهدفت إلى الوقوف على واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة والتغير فيها خلال الفترة 1996-2005، وتحليل أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية أداء



المؤسسة، وكشف طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء، والتعرف على المعوقات التي تحول دون أن تأخذ تكنولوجيا المعلومات دورها في تحسين أداء المؤسسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حقق للمؤسسة أهدافها أي زادت فاعليتها المتمثلة في: جذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية، وتوفير فرص عمل للأيدي العاملة الأردنية، وتطوير مناطق حرة جديدة، وتحقيق عائد أفضل على الاستثمار. وفي جانب تحسين العمليات حقق المؤسسة أهدافها المتمثلة في تسريع إنجاز المعاملات، وتحسين الحصول على الموارد المالية، وتحسين الحصول على الموارد البشرية، وجذب المستثمرين.

#### 4.2.13 دراسة ( عطية، 2012 ):

عنون الباحث دراسته بـ " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر "، وقد سعت الدراسة للتعرف على هذا الأثر من خلال البحث في حجم الأداء، ونوعية الأداء، وكفاءة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتبسيط العمل، وقد اختيرت جامعة ورقلة لتشخيص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات ومدى أثره على الأداء الوظيفي للعاملين الذي يعود على أدائها العام وذلك من خلال اتجاهات وآراء موظفيها، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي للعاملين.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات يحسن من حجم ونوعية وكفاءة الأداء، ويبسط العمل.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لا يؤثر على سرعة الإنجاز.

#### 4.2.14 دراسة ( Batool & Others ، 2012 ):

كتبت هذه الدراسة باللغة الانجليزية وكان عنوانها:

“Benefits & Barriers of Human Resource Information System In Accounts Office & Azad Jammu & Kashmir Community Development Program”

وترجم الباحث هذا العنوان إلى: " فوائد وعوائق أنظمة معلومات الموارد البشرية في مكاتب المحاسبة وفي برنامج تطوير مجتمع أزداد وكشمير "، وقد أجريت الدراسة في باكستان، وهدفت إلى دراسة إلى معرفة إلى أي مدى يتم تبني أنظمة معلومات الموارد البشرية في مكاتب المحاسبة، وفي برنامج تطوير مجتمع أزداد وكشمير، وتوضيح الاستخدامات الحالية لهذه النظم، والفوائد الناجمة عن هذا الاستخدام ومعوقات استخدام وتطبيق هذه النظم في هذه المنظمات، ومما توصلت إليه الدراسة أن:

- استخدام وتطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية أدى إلى تقليل الأعمال الورقية، وتسريع الاستجابة، تحسين التحكم بالبيانات، تسهيل الوصول للمعلومات، وتحسين الخدمات، وتقليل القوى العاملة، وتقليل الأخطاء، وتسهيل وتبسيط العمليات، وتعزيز التنافس، وتوفير الوقت.

### 4.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة الأجنبية:

#### 4.3.1 دراسة ( Panayotopoulou & Others ، 2004 ):

وسميت هذه الدراسة بـ "E-HR adoption & the role of HRM: evidence from Greece"، وترجمه الباحث إلى " تبني التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونيا وأثره على دور إدارة الموارد البشرية: برهان من اليونان "، وقد أجريت الدراسة على مجموعة شركات يونانية بنكية وصناعية وشركات اتصالات من وجهة نظر مديري أقسام الموارد البشرية فيها، وهدف إلى توضيح التحول في وظيفة إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات، ونتائج استخدام الانترنت والتكنولوجيا فيها فيما يسمى بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وذلك من خلال: توضيح أسباب تبني ممارسة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، وتبيان آثار ومشاكل تطبيقها، وتحديد العوامل الحاسمة في نجاح تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ومناقشة الطريقة التي تشكل بها الإدارة الإلكترونية الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية ومستقبل مهنة إدارة الموارد البشرية ككل. وقد توصلت الدراسة لنتائج عديدة من أبرزها:

- أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد على تحويل دور إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية.
- أن استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يحقق تقليل التكاليف، وتوفير الوقت، وفعالية التكلفة.

### 4.3.2 دراسة ( Beadles & Others ، 2005 ) :

كانت هذه الدراسة بعنوان:

"The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector"

أي " أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية: دراسة استكشافية على الجامعات الجورجية الحكومية "، وقد استهدفت الدراسة جامعات القطاع العام في جورجيا، واستطلعت آراء مديري إدارات الموارد البشرية فيها حول فوائد أنظمة معلومات الموارد البشرية، وقد هدفت الدراسة إلى: جمع المعلومات حول تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وتبيان فوائدها، ومدى الرضا عنها، وأثرها الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية :

- أدى إلى تطوير عمليات صيانة البيانات، وبدرجة أقل إدخال البيانات، وقللت الأعمال الورقية.
- لم يطور العمليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في عمليات الاستقطاب والتدريب وتقدير حاجات الوظائف.
- لم يختصر الوقت المستغرق في أداء وظائف التدريب والاستقطاب واتخاذ قرارات التوظيف، بينما اختصرت وقت إدخال البيانات وإنجاز الأعمال الورقية ووقت تصحيح الأخطاء.
- قلل من تكاليف عمليات دفع الرواتب وبدرجة أكبر عملية التوظيف ثم عمليات إدخال البيانات، إلا أنها لم تخفض من تكاليف عمليات التدريب ولا الاستقطاب.
- ساهم في زيادة فاعلية قرارات المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية.
- ساهم في زيادة الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

### 4.3.3 دراسة ( Ruel & Others ، 2006 ) :

عنون الباحثون هذه الدراسة بـ "The contribution of e-HRM to HRM effectiveness"، وهو ما ترجمه الباحث إلى: "مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية"، وأجريت هذه الدراسة في وزارة الشؤون الداخلية الهولندية من وجهة نظر موظفيها، وسعت إلى معرفة عما إذا كانت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية مفيدة للمنظمات، وإلى أي مدى هي ملائمة لأداء المهام (تفي بالغرض منها)، وإلى أي مدى تؤثر على فعالية إدارة الموارد البشرية. وقد كان من نتائج الدراسة أن:

- تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر إيجاباً في فاعلية إدارة الموارد البشرية فنياً واستراتيجياً.
- جودة تطبيقات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً هي فقط ذات الأثر الإيجابي المهم على فاعلية الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فنياً واستراتيجياً.
- لا علاقة لثقة صلة نظم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً بمهام إدارة الموارد البشرية، وسهولة استخدام تطبيقاتها علاقة بفاعلية إدارة الموارد البشرية ( حسب ما يراه الموظفون ).

#### 4.3.4 دراسة ( Lee، 2008 ) :

عنوان هذه الدراسة باللغة الانجليزية هو :

"Relationship Between the Use of Information Technology (IT) & Performances of Human Resources Management (HRM)"

وهو ما ترجمه الباحث إلى: " العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارة الموارد البشرية "، وذلك من وجهة نظر الإدارات العليا في الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 20.000 موظفاً في أمريكا، وهذه الدراسة تعتبر من أقرب الدراسات السابقة لهذه الدراسة، وقد هدفت إلى توضيح الشكوك المثارة حول العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وتفسير وإثبات العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارات الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل، وفحص علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات بالمهام الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بالنسبة للإنتاجية والكفاءة وفاعلية التكلفة وأداء المؤسسة ككل، والفجوة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات، والفجوة في التحول في أداء إدارات الموارد البشرية، وأداء المؤسسة ككل، ووقد نتج عن هذه الدراسة العديد من النتائج من أهمها:

- كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات زادت إنتاجية وكفاءة وفاعلية تكلفة أداء إدارات الموارد البشرية .
- كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسن الأداء الوظيفي الكلي لإدارات الموارد البشرية.
- كلما زاد استخدام تكنولوجيا المعلومات تحسن الأداء المؤسسي ككل.
- يتحسن الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والأداء الكلي للمؤسسة كلما قلت الفجوة التطبيقية لتكنولوجيا المعلومات -الفرق بين الاستخدام الذي تريده المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاستخدام الفعلي لها - .
- تقل الفجوة في الأداء الكلي للمنظمة كلما قلت الفجوة في تطبيق تكنولوجيا المعلومات فيها.

### 4.3.5 دراسة ( Gulati & Khera ، 2012 ):

وسمت هذه الدراسة بـ:

"Human Resource Information System & it's Impact on Human Resource Planning: A perceptual analysis of Information Technology companies"

وهو ما ترجمه الباحث إلى: " أنظمة معلومات الموارد البشرية وأثرها على تخطيط الموارد البشرية: تحليل إدراكي لشركات تكنولوجيا المعلومات "، وقد أجريت الدراسة على أكبر سبع شركات تكنولوجيا معلومات بحسب ما تشير حصصها السوقية في الهند، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فوائد أنظمة معلومات الموارد البشرية في منظمات تكنولوجيا المعلومات، وتوضيح دور أنظمة معلومات الموارد البشرية في الأنشطة الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية، واستكشاف المساهمة الكلية لأنظمة معلومات الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية في هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أنظمة معلومات الموارد البشرية تساعد على:

- اتخاذ قرارات موارد بشرية كفؤة.
- توفير إشراف وتحكم أفضل بالقوى العاملة في المنظمة.
- تقليل تكلفة العمل، وتقليل مختلف التكاليف في المنظمة.
- إنجاز جميع أنشطة تنمية الموارد البشرية من تدريب وتطوير وتخطيط للتعاقب، وتتبع لعمليات طلب التوظيف والاختيار، وتخطيط للقوى العاملة، والاحتفاظ بالمعلومات الشخصية، وتخطيط الرواتب، وتحليل التغيب عن العمل، وتحليل الدوران الوظيفي، ووضع جداول العمل، وإدارة التعويضات، وإدارة الأداء، وإدارة المنافع كالعوائد والتأمين الصحي والتأمين على الحياة.

#### 4.4 المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والتعليق عليها:

لقد عرض الباحث في هذا الفصل ثلاثين دراسة سابقة منها إحدى عشرة دراسة محلية، واثنان عشرة دراسة عربية وثنان إسلاميتان، وخمس دراسات أجنبية، وقد اشتركت هذه الدراسات جميعا مع هذه الدراسة في أحد متغيراتها على الأقل، بينما كانت أكثر الدراسات اشتراكا في المتغيرات التي بحثتها مع هذه الدراسة هي:

- من الدراسات المحلية: دراسة ( رمضان، 2009 )، ودراسة ( فرج الله، 2012 )، ودراسة ( غبون، 2012 ) .
- ومن الدراسات العربية والإسلامية: دراسة ( غنيم، 2006 )، ودراسة ( العتيبي، 2007 )، ودراسة ( الشريف، 2008 )، ودراسة ( النقيب، 2009 )، ودراسة ( القحطاني، 2010 )، ودراسة ( Al-Shqairat، 2010 )، ودراسة ( Batool & Others، 2012 ) .
- ومن الدراسات الأجنبية: دراسة ( Panayotopoulou & Others، 2004 )، ودراسة ( Beadles & Others، 2005 )، ودراسة ( Ruel & Others، 2006 )، ودراسة ( Lee، 2008 )، ودراسة ( Khera & Gulati، 2012 ) .

وقد جمع بين معظم الدراسات السابقة المعروضة وهذه الدراسة بأنها أجريت على مؤسسات غير ربحية سواء كانت مؤسسات قطاع خاص كالجامعات أو مؤسسات قطاع عام أو مؤسسات دولية كوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، ومن الدراسات التي درست حالة مؤسسات القطاع العام كما درسته هذه الدراسة:

- من الدراسات المحلية: دراسة ( غنيم، 2004 )، ودراسة ( أبو رحمة، 2005 )، ودراسة ( رمضان، 2009 )، ودراسة ( أبو العيس، 2012 )، ودراسة ( غبون، 2012 ) .
- ومن الدراسات العربية والإسلامية: دراسة ( غنيم، 2006 )، ودراسة ( العتيبي، 2007 )، ودراسة ( الشريف، 2008 )، ودراسة ( عريف، 2008 )، و ( ميا وآخرون، 2008 )، ودراسة ( النقيب، 2009 )، ودراسة ( أبو عبيدة، 2010 )، ودراسة ( القحطاني، 2010 )، ودراسة ( Al-Shqairat، 2010 )، ودراسة ( عطية، 2012 ) .
- ومن الدراسات الأجنبية: دراسة ( Beadles & Others، 2005 )، ودراسة ( Ruel & Others، 2006 ) .

حتى أن دراستين محليتين اشتركتا مع هذه الدراسة في دراسة حالة ديوان الموظفين العام بقطاع غزة هما دراسة ( أبو العيس، 2012 )، ودراسة ( غبون، 2012 )، إضافة إلى كونهما تناولتا موضوع النظام الإلكتروني للديوان، أما دراسة ( أبو العيس، 2012 ) فقد قيمت تجربة أداء الديوان في التحول إلى الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر موظفي دوائر شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية المختلفة بصفتهم متعاملين مع الديوان، أما ( دراسة غبون، 2012 ) فقد درست أثر تطبيق التدريب الافتراضي المقدم من الديوان على جودة التدريب من وجهة نظر القائمين على إدارة التدريب الحكومي في ديوان الموظفين العام إضافة إلى المتدربين الذين تلقوا تدريباً افتراضياً.

يضاف إلى هذه الاشتراكات أن أربع عشرة دراسة من الدراسات الثلاثين المعروضة أجريت في السنوات الثلاث الأخيرة، بمعنى أن هناك توافقاً زمنياً بين هذه الدراسة والدراسات السابقة المعروضة.

إن هذا التوافق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في الموضوع بمتغيريه، وفي طبيعة المؤسسات المدروسة، والتقارب في وقت إجرائها، جعل نظرة الباحث إلى مشكلة الدراسة أعمق، وفهمه لها أشمل، وإدراكه للأسئلة المثارة حولها أدق وأوضح، ما جعله ينطلق في دراسته برؤية واضحة وخطى ثابتة. كما أن هذا الانسجام بين هذه الدراسة والدراسات السابقة يجعل مقارنة نتائجها أعظم فائدة وأكثر منطقية.

وعلى الرغم مما يجمع بين هذه الدراسة والدراسات السابقة إلا أن ثمة اختلافات، فمع أن هذه الدراسة تشترك كثيراً مع دراستي ( أبو العيس، 2012 ) و ( غبون، 2012 ) في المتغيرات والمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة وتقارب وقت إجراء الدراسات إلا أنها اختلفت عن دراسة ( أبو العيس، 2012 ) بأن هذه الدراسة تبحث في أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء الديوان من خلال أربعة جوانب هي فاعلية وكفاءة ووقت وجودة الأداء، أي أن استخدام النظام هو المتغير المستقل (المؤثر)، وتحسن الأداء هو المتغير التابع (المتأثر)، أما دراسة ( أبو العيس، 2012 ) فالأمر معكوس حيث تبحث الدراسة أثر تحسن بعض جوانب الأداء وهي ( سهولة العمل اليومي، والدقة في إنجاز المهمات، والسرعة في الإنجاز، وسهولة التواصل مع المجتمع المحلي وموظفي الحكومة ) وأمور أخرى ممثلة في ( وضوح الرؤية والرسالة لديوان الموظفين العام، ومهارات العاملين في الديوان ) على استخدام النظام، فاستخدام النظام كان هو

المتغير التابع (المتأثر)، بينما تحسين الأداء وأمور أخرى هي المتغير المستقل (المؤثر)، وقد اعتبرت الباحثة أن كثرة استخدام النظام الإلكتروني هو دليل نجاح تجربة الديوان.

كما تختلف هذه الدراسة عن دراسة ( غبون، 2012 ) بأنها أشمل وأوسع في كلا المتغيرين المستقل والتابع، فبالنسبة للمتغير المستقل ( استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان ) فهذه الدراسة تشمل استخدامه في كل الوظائف إدارة الموارد البشرية التي يدعمها وهي ( الاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتنقلات الوظيفية ) أما دراسة ( غبون، 2012 ) فتدرس خاصية واحدة يتيحها النظام الإلكتروني لوظيفة واحدة هي التدريب، كما أن هذه الدراسة تدرس تحسين الأداء في الوظائف الأربعة وفي الديوان ككل من أربعة أبعاد هي الفاعلية والكفاءة والجودة والتوقيت، في حين أن دراسة (غبون، 2012) درست فقط بُعد الجودة في أداء وظيفة التدريب.

وإذا كانت هذه هي الاختلافات بين هذه الدراسة وأقرب دراستين سابقتين محليتين إليها فالاختلاف أكبر بينها وبين باقي الدراسات المحلية والعربية والإسلامية والأجنبية، فعلى سبيل المثال هذه الدراسة تميزت عن الدراسات السابقة جميعاً عدا دراسة ( أبو العيس، 2012 ) التي تتناول أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية على أداء المؤسسة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية الحكومية، وهي الوحيدة بينها التي تناولت هذا الموضوع من وجهة نظر موظفي هذه المؤسسة، وتتميز هذه الدراسة عن كل الدراسات العربية والإسلامية والأجنبية أنها تدرس مؤسسة حكومية في دولة محتلة ومحاصرة وتعاني نقصاً في الميزانية وتهديداً متواصلاً بالاستهداف العسكري، كما أن هذه الدراسة تتميز عن بعض الدراسات السابقة بأنها تدرس حال مؤسسة خدمية غير ربحية وحكومية في حين أن بعض الدراسات أجريت على مؤسسات خاصة وأخرى دولية، وبعضها على مؤسسات إنتاجية، وبعضها على مؤسسات ربحية، وهكذا.

إن هذه الاختلافات وغيرها تعطي هذه الدراسة خصوصية وتميزاً، ويجعلها إضافة علمية جيدة، تبني على سابقتها وتبني عليها ما سيأتي بعدها وهذه طبيعة العلوم التراكمية.



# الفصل الخامس

## الإطار العملي للدراسة

### (منهجية وإجراءات الدراسة)

5.0 مقدمة

5.1 منهجية الدراسة

5.2 مجتمع الدراسة

5.3 عينة الدراسة

5.4 مصادر بيانات الدراسة

5.5 أدوات الدراسة

5.6 صدق الاستبانة

5.7 ثبات الاستبانة

5.8 إجراءات الدراسة

5.9 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الخامس الإطار العملي للدراسة (منهجية وإجراءات الدراسة)

### 5.0 مقدمة:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للمنهجية العلمية والإجراءات العملية التي اتبعها الباحث في جمع وتحليل بيانات الدراسة بغرض الإجابة عن أسئلتها وإثبات أو نفي فرضياتها، لذا شمل هذا الفصل تعريفاً بالمنهجية الدراسية، ووصفاً لمجتمع الدراسة، وتحديدًا لعينتها، وتوضيحاً لمصادر بياناتها الأولية والثانوية، وتعداداً وتوضيحاً للأدوات المستخدمة في جمع تلك البيانات من مصادرها الأولية، وتبيناً لنتائج فحص صدق الاستبانة واتساق فقراتها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً دقيقاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة بما فيها إعداد أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبانة، وتبيناً للأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث في معالجة بيانات الدراسة.

### 5.1 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي (الدراسات التحليلية الارتباطية)، " وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة " ( ملحم، 2000، ص324 ).  
لقد حاولت الدراسة من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وتحليل بياناتها، وتبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، أن تثبت بالبحث العلمي مدى الارتباط بين متغيري الدراسة الأساسيين: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني، وأداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.

## 5.2 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة الذين يستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لديوان الموظفين العام بغزة، والبالغ عددهم خمسة وثمانون (85) موظفاً وموظفة، وذلك بعد استثناء عمال الخدمات والسائقين ورجال الأمن والقانونيين الذين لا يستخدمون النظام لأداء مهامهم. وقد استهدفتهم الدراسة جميعاً واستجاب منهم خمسة وستون (65) موظفاً وموظفة وبلغت نسبة الاستجابة 76.47%، وسيتم وصف العينة إحصائياً في الفصل السادس بإذن الله.

## 5.3 مصادر بيانات الدراسة:

### 5.3.1 مصادر البيانات الثانوية:

- اعتمد الباحث في استقاء البيانات الثانوية على عدة مصادر هي:
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
  - المراجع والكتب العربية والأجنبية.
  - الدوريات والمجلات العلمية المحكمة.
  - المواقع الإلكترونية العلمية والحكومية.

### 5.3.2 مصادر البيانات الأولية:

- موظفو ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (من خلال استبانة ومقابلات الدراسة).
- وثائق وسجلات وقواعد بيانات ديوان الموظفين العام بقطاع غزة (الموقع الإلكتروني للديوان، والنظام المحوسب داخل الديوان، والتقارير السنوية للديوان).

## 5.4 أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات من مصادرها الأولية على أداتين:

**5.4.1 الأداة الأولى: استبانة ( أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على**

**أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة ) انظر الملحق رقم (1).**

**5.4.2 الأداة الثانية: المقابلات الفردية شبه المهيكلة مع مدراء الإدارات العامة ومديري**

**وحدثين مساندين في الديوان، انظر الملحق رقم (3).**

وقد تم إعداد الأداتين بعد الاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي سبق أن عرضنا أهم نقاطها، وبعد استطلاع رأي عينة من المختصين عن طريق المقابلات الشخصية، وقد قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

(1) تم تحديد المحاور الرئيسية التي تتكون منها الاستبانة بناء على متغيرات الدراسة.

(2) صياغة الفقرات التي تقع تحت كل محور.

(3) إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

(4) عرض الاستبانة على مشرف الدراسة من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

(5) تعديل الاستبانة بشكل أولي حسبما يراه المشرف.

(6) عرض الاستبانة على أحد عشر محكماً من المحكمين الإداريين والإحصائيين والتربويين،

معظمهم أعضاء في هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس

المفتوحة، إضافة لمديرين في ديوان الموظفين العام، والملحق رقم (2) يبين أسماء السادة

أعضاء لجنة التحكيم.

(7) إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون وقد اشتملت على حذف بعض الفقرات وتعديل

أخرى، وقد اشتملت الاستبانة بعد صياغتها النهائية على اثنين وثلاثين (32) فقرة وضعت

في ثلاثة أجزاء:

1. الجزء الأول لجمع بيانات السمات الشخصية لعينة الدراسة وعدد فقراته (9) فقرات.
  2. الثاني بلغ عدد فقراته (22) فقرة موزعة على خمسة محاور، حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرّج وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول رقم (5-1)، وبذلك تنحصر درجات أفراد عينة الدراسة ما بين (22 إلى 110) درجة.
  3. الثالث هو سؤال مفتوح ترك المجال لمجيب الاستبانة لإبداء آرائهم في جوانب أخرى متعلقة بموضوع الدراسة لم ترد فقرات بخصوصها.
- والملاحق رقم (1) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية التي تتكون من (32) فقرة موزعة على خمسة محاور بواقع أربعة فقرات لكل محور عدا المحور الثاني فقد احتوى ستة فقرات، إضافة لتسع فقرات للسمات الشخصية، وسؤال مفتوح.
- (8) البحث عن مواقع إلكترونية توفر إمكانية حوسبة استبانة الدراسة، وتعلم كيفية حوسبتها، وقد تمت حوسبة الاستبانة باستخدام موقع مستندات جوجل.
- (9) اختبار صلاحية الاستبانة المحوسبة للتطبيق وجمع البيانات والاحتفاظ بالبيانات واستيراد نسخة منها قابلة للمعالجة ببرنامج (SPSS)، وذلك من خلال توزيعها على بعض الأصدقاء.

### جدول (5-1)

#### أوزان فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق
الدرجة	5	4	3	2	1

## 5.5 صدق الاستبانة:

وزع الباحث استبانة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة لاستخدام بيانات هذه العينة في فحص صدق الاستبانة وصدق اتساق فقراتها وفحص ثباتها.

فيما يلي تقرير عن نتائج اختبار صدق الاستبانة، أي فحص إذا ما كانت فقرات الاستبانة تقيس ما صيغت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 5.5.1 صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين العاملين من الجامعات الفلسطينية بغزة ومن تخصصات الإدارة والإحصاء والتربية، ومديرين من مدراء ديوان الموظفين العام يلما بجمانب العمل في الديوان ونظام الموارد البشرية الإلكتروني فيه، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة فقرات الاستبانة لقياس ما يريد الباحث قياسه، ومدى انتماء الفقرات إلى كل محور من المحاور الخمسة للاستبانة، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر.

### 5.5.2 صدق الاتساق الداخلي:

لقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتفصيل ذلك فيما يلي من جداول.

يبين الجدول (5-2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بغزة " والدرجة الكلية لفقراته، ويتضح منه أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وأنها محصورة بين المدى (0.650-0.813)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

## الجدول (5-2)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول المسمى " استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بغزة " والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يستخدم نظام معلومات الديوان الإلكتروني في عملية التوظيف الحكومي بمراحلها الثلاث: استقطاب (جلب) المتقدمين واختيار المرشحين واتخاذ قرار التعيين.	0.813	دالة عند 0.01
2.	يستخدم نظام معلومات الديوان الإلكتروني في عملية التدريب الحكومي.	0.760	دالة عند 0.01
3.	يستخدم نظام معلومات الديوان الإلكتروني في مختلف عمليات التنقلات الوظيفية (النقل والفصل والترقية والاستقالة).	0.805	دالة عند 0.01
4.	يستخدم نظام معلومات الديوان الإلكتروني في عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين.	0.650	دالة عند 0.01

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

كما يبين الجدول (5-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.725-0.881)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول (3-5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثاني المسمى " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على استقطاب (جذب) متقدمين (راغبين بالتوظيف) يتمتعون بالمواصفات الوظيفية الأنسب للوظائف الشاغرة.	0.881	دالة عند 0.01
2.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على استقطاب (جذب) العدد المناسب من المتقدمين - الراغبين بالتوظيف - للوظائف الحكومية الشاغرة.	0.785	دالة عند 0.01
3.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على توظيف أفضل المتقدمين للتوظيف.	0.821	دالة عند 0.01
4.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على تحقيق التدريب الحكومي لأهدافه - وهي تلبية الحاجات التدريبية للمؤسسات الحكومية -.	0.747	دالة عند 0.01
5.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على اتخاذ قرارات التنقلات الوظيفية الصحيحة - وتشمل قرارات النقل والفصل والاستقالة والترقية-.	0,804	دالة عند 0.01
6.	يساعد نظام معلومات الديوان الإلكتروني على تقييم حقيقي لأداء الموظفين الحكوميين يحدد نقاط ضعفهم وقوتهم.	0.725	دالة عند 0.01

\* \* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361



ويبين الجدول (4-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.730-0.878)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (4-5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الثالث المسمى " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى دلالة
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى زيادة كفاءة عملية التوظيف الحكومي - بمراحلها الثلاث: استقطاب (جلب) المتقدمين ثم اختيار المرشحين من بينهم ثم اتخاذ قرار التعيين -.	0.878	دالة عند 0.01
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى زيادة كفاءة عملية التدريب الحكومي.	0.730	دالة عند 0.01
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى زيادة كفاءة عملية إدارة التنقلات الوظيفية - تشمل النقل والفصل والاستقالة والترقية-.	0.837	دالة عند 0.01
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى زيادة كفاءة عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين.	0.874	دالة عند 0.01

\*\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\* ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

وكذلك يبين الجدول (5-5) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.689-0.849)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول (5-5)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الرابع المسمى " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ووقت أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تقليل الوقت المستنفذ في توظيف موظفين جدد في المؤسسات الحكومية.	0.689	دالة عند 0.01
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة التدريب الحكومي.	0.819	دالة عند 0.01
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة عمليات التنقل الوظيفي (نقل أو فصل أو ترقية أو استقالة).	0.849	دالة عند 0.01
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تقليل الوقت المستنفذ في تقييم أداء الموظفين.	0.733	دالة عند 0.01

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول (5-6) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01)، ومعاملات الارتباط محصورة بين المدى (0.784-0.868)، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول (5-6)

معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الخامس المسمى " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان " والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة عملية التوظيف الحكومي.	0.784	دالة عند 0.01
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة التدريب الحكومي الذي يتلقاه موظفي الحكومة.	0.814	دالة عند 0.01
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة قرارات التنقل الوظيفي (نقل، فصل، ترقية، استقالة).	0.868	دالة عند 0.01
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة تقييم أداء الموظفين الحكوميين.	0.833	دالة عند 0.01

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمحاور، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى، كذلك كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة والجدول (5-7) يوضح ذلك.

جدول (5-7)

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة

والمحاور الأخرى للاستبانة وكذلك مع الدرجة الكلية

المحور الخامس	المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	الدرجة الكلية	
				1	0,862	المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان
			1	0.748	0.916	المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فاعلية أداء الديوان
		1	0.857	0.753	0.942	المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان
	1	0.826	0.684	0.683	0.867	المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان
1	0.725	0.721	0.631	0.653	0.826	المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان

\*\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول (5-7) أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

## 5.6 ثبات الاستبانة:

بغرض التأكد من ثبات الاستبانة، أي فحص ما إذا كانت الاستبانة ستعطي نفس النتائج إذا ما استخدمت أكثر من مرة لاستطلاع رأي العينة في ظروف مشابهة، أجرى الباحث اختبارات التأكد من ثبات الاستبانة وتطبيقها على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين هما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

### 5.6.1 طريقة التجزئة النصفية:

تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، حيث قام الباحث بتجزئة الاستبانة إلى نصفين، الفقرات الفردية مقابل الفقرات الزوجية لكل محور من محاور الاستبانة، وقام بحساب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان بروان والجدول (5-8) يوضح ذلك.

#### الجدول (5-8)

يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل محور من محاور الاستبانة

ومع الاستبانة ككل قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل

المحور	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات بعد التعديل
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان	4	0.520	0.684
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فاعلية أداء الديوان	6	0.796	0.886
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	4	0.801	0.889
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان	4	0.654	0.791
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	4	0.708	0.829
<b>الدرجة الكلية</b>	<b>22</b>	<b>0.806</b>	<b>0.893</b>

ويتضح من الجدول (5-8) أن معامل الثبات الكلي (0.893)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

## 5.6.2 طريقة ألفا كرونباخ:

استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق اختبار ثبات الاستبانة للتأكد من ثبات استبانته هي طريقة معامل ألفا كرونباخ، وذلك بإيجاد قيمة معامل ألفا لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك للاستبانة ككل والجدول (5-9) يوضح نتائج الاختبار.

### الجدول (5-9)

يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
0.726	4	المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان
0.875	6	المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فاعلية أداء الديوان
0.843	4	المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان
0.765	4	المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان
0.840	4	المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان
0.949	22	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول (5-9) أن معامل الثبات الكلي (0.949)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تظمن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، ويعني ذلك أن هذه الأداة لو أعيد تطبيقها على أفراد الدراسة أنفسهم أكثر من مرة لكانت النتائج مطابقة بشكل كامل تقريباً لذا يطلق على نتائجها بأنها ثابتة.

## 5.7 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة:

### 5.7.1 الاستبانة:

(1) إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.

(2) حصل الباحث على كتاب موجه من عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية ؛ لتسهيل مهمة الباحث في توزيع الاستبانة إلكترونياً على جميع موظفي ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وإجراء المقابلات التي يحتاج إليها والحصول على المعلومات التي تحتاجها الدراسة، وملحق رقم (5) يوضح ذلك.

(3) بعد حصول الباحث على التوجيهات والتسهيلات من قبل العلاقات العامة بديوان الموظفين العام، قام بتوزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال إرسال رابط صفحة الاستبانة الإلكترونية إلى إيميلات موظفي الديوان داخلياً وطلب منهم الإجابة عن فقراتها، وقد تواجد الباحث طوال اليوم الأول داخل دوائر وأقسام الديوان للإجابة عن أي استفسار من الموظفين بخصوص فقرات الاستبانة ولتشجيعهم على الإجابة عليها، وقد بلغت الاستبانات المجاب عن فقراتها والصالحة للتحليل الإحصائي خمسا وستين (65) استبانة، ولم يستبعد الباحث أي استبانة بسبب برمجتها إلكترونياً بحيث لا تقبل إلا التعبئة السليمة لها.

(4) تم ترقيم وترميز أداة الدراسة، كما تم توزيع البيانات حسب الأصول ومعالجتها إحصائياً، من خلال جهاز الحاسوب للتأكد من صدق وثبات الاستبانة وللحصول على نتائج الدراسة - وقد أُجل التأكد من صدق وثبات الاستبانة إلى هذه المرحلة ولم يُجرَ بشكل منفصل قبل التوزيع النهائي للاستبانة بسبب الحجم الصغير لمجتمع وعينة الدراسة وتوقع عدم استجابة العينة الاستطلاعية للإجابة على الاستبانة مرتين مرة لفحص الصدق والثبات، ومرة نهائية وتم هذا بعد استشارة أستاذ جامعي إحصائي مختص.-

## 5.7.2 المقابلات:

- 1) أجرى الباحث مقابلة أولية قبل اعتماد الجامعة لعنوان الدراسة، لفحص واقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في حينها، وقد كانت المقابلة مع مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في حينها م. نائل الدهشان بتاريخ 2010/3/10.
- 2) أجرى الباحث مقابلتين أخريين أثناء إعداد الاستبانة وقبل أيام قليلة من توزيعها وجمع البيانات بواسطتها للوقوف على آخر ما وصل إليه نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني من تطبيقات متاحة ووظائف يدعمها واستخدامات فعلية، وقد كانت المقابلة الأولى مع أ. مؤمن عبد الواحد مدير وحدة العلاقات العامة والإعلام في الديوان، أما الثانية فمع م. أسامة يونس مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات المكلف، وهذه المقابلات تمت بتاريخ 2012/12/23.
- 3) كما أجرى الباحث مقابلات مع مديري الإدارات العامة ومدير وحدة الأرشيف المركزي في الديوان (2013/1/6)، وقد سعت هذه المقابلات إلى التعرف على مدى استخدام النظام في أداء مهام هذه الإدارات والوحدة، وآثار هذا الاستخدام على أدائها، والمعوقات والمشكلات التي تواجههم أثناء هذا الاستخدام، وتوصياتهم ومقترحاتهم لتطوير النظام وتعظيم الاستفادة منه في تحسين أداء الديوان.

## 5.8 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Social Science Stochastic Package for، لتحليل البيانات ومعالجتها، واستخدمت المعالجات الإحصائية التالية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة:

- 1) معامل ارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.
- 2) معامل ارتباط الرتب لسبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.



كما تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية لتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

- (1) النسب المئوية.
- (2) الأوزان النسبية.
- (3) المتوسطات الحسابية.
- (4) الانحرافات المعيارية.
- (5) اختبار مان وتني.
- (6) اختبار كروسكال - والس.
- (7) معامل ارتباط الرتب لسبيرمان.

## **الفصل السادس**

### **عرض وتحليل نتائج الدراسة**

6.0 مقدمة

6.1 المبحث الأول: وصف عينة الدراسة إحصائياً وفق السمات الشخصية

6.2 المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل السادس

### عرض وتحليل نتائج الدراسة

#### 6.0 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال المعلومات التي جمعها الباحث من المقابلات الشخصية التي أجراها مع بعض مديري الإدارات العامة والوحدات المساندة في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، وكذلك من خلال تحليل بيانات فقرات الاستبانة، واستخلاص الإجابات عن أسئلة الدراسة ومقارنتها بفروض الدراسة، بهدف التعرف على " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة "، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجموعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

#### 6.1 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق السمات الشخصية:

تمثلت عينة الدراسة في خمسة وثمانين (85) موظفاً وموظفة يستخدمون نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، وقد استجاب منهم خمسة وستون (65) فرداً أي ما نسبته 76.47% من أفراد عينة الدراسة، وقد توزعت العينة وفق السمات الشخصية كما يلي:

##### 6.1.1 توزيع العينة حسب الجنس:

يبين الجدول (6-1) أن الذكور يشكلون ما نسبته 73.85% من العينة بينما تمثل الإناث ما نسبته 26.15% منها، وإذا أخذنا في الاعتبار أن نسبة المرأة الفلسطينية العاملة بلغت نهاية عام 2012 ما نسبته 17.9% من مجموع القوى العاملة الفلسطينية بحسب تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني الصادر بتاريخ 2013/2/21 فإن هذا يعني أن نسبة النساء من القوى العاملة الكلية في الديوان أعلى من نسبة مشاركتهن في القوى العاملة الفلسطينية بشكل عام، وهذا يؤشر في رأي الباحث إلى أمرين:

- الأول هو زيادة إقبال النساء على العمل نتيجة عدة أسباب منها ارتفاع مستوى المعيشة مقارنة بالدخل ما ولد حاجة إلى عمل المرأة بجانب الرجل ليعيشا معا وأسرتهما حياة كريمة، أو ليكون عاملا مشجعا على الزواج أصلا.
- الثاني هو زيادة نسبة نيل الشهادات العليا بين النساء ما يجعلهن منافسات مكافئات في سوق العمل.

إن توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس يختلف مع توزيع عينة دراستي ( غبون، 2012 ) و( أبو العيس، 2012 ) وهما الدراستان الأكثر قربا في مجتمعهما وعينتيهما من مجتمع وعينة هذه الدراسة حيث بلغت نسبة الإناث في عينة دراسة ( غبون، 2012 ) 15.7% وهي نسبة قريبة من نسبة مشاركتهن في قوى العمل الفلسطيني بشكل عام والبالغة 17.9% وهذا يبين نيلهن فرصة متساوية في التدريب مع الرجال إلا أن هذه النسبة أقل من نسبة الإناث في هذه الدراسة والتي بلغت 26.15%، أما في عينة دراسة ( أبو العيس، 2012 ) فقد بلغت نسبة الإناث الـ 32.5 % وهذا يُظهر نسبة عالية من عمل الإناث في مجال شؤون الموظفين في المؤسسات الحكومية مقارنة بنسبتهم في قوى العمل -17.9% وهذا يعكس ثقافة مجتمعنا الفلسطيني الذي يفضل البقاء في البيت أو العمل المكتبي للنساء.

### جدول (6-1)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	
73.85	48	ذكر
26.15	17	أنثى
100%	65	المجموع

### 6.1.2 توزيع العينة حسب الفئة العمرية:

لقد بلغت نسبة أفراد العينة الذين تقل أعمارهم عن ثلاثين سنة 53.85% من عينة الدراسة، بينما لم تتعد نسبة من يزيدون عن الأربعين الـ 9,23% من عينة الدراسة، وهذا ما يلخصه الجدول (6-2)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة مجتمع فتي ما يجعله أكثر تقبلاً وانسجاماً مع

التطورات التقنية الجديدة وأقدر على التفاعل معها وقبول نتائجها، وهذا يجعلنا نتوقع إجابات أكثر إيجابية تجاه أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية على أداء ديوان الموظفين، ولعل صغر متوسط أعمار عينة الدراسة يعزوه الباحث إلى حداثة توظيف معظمهم بسبب تداعيات الانقسام السياسي الفلسطيني وهم في الغالب من الخريجين الجدد، وإلى طبيعة توزيع أعمار الشعب الفلسطيني حيث يعتبر مجتمعاً فتياً في معظمه. وهذا ما يفسر أيضاً التشابه الكبير في توزيع عينة حسب العمر بين هذه الدراسة ودراسة ( أبو العيس، 2012 )، بينما لم تصنف دراسة ( غبون، 2012 ) عينة الدراسة حسب العمر بطريقة مفيدة حيث صنفت إلى فئتين هما: 23 سنة فأقل، و 23 سنة فأكثر.

### جدول (6-2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	
53.85	35	أقل من 30
36.92	24	من 30 إلى أقل من 40
9.23	6	من 40 إلى أقل من 50
100	65	المجموع

### 6.1.3 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (6-3) أن نسبة الذين حصلوا على درجة الدبلوم المهني لا تتجاوز 18,46%، في حين بلغت نسبة من حصلوا على درجة البكالوريوس 60% وهي أعلى نسبة من أفراد العينة فيما تقسمت النسبة المتممة على أصحاب مؤهلي الماجستير والدكتوراه، وهذا يطمئن الباحث إلى أن مجتمع الدراسة متعلم مسؤول يستطيع أن يبدي رأيه بموضوعية بخصوص فقرات الاستبانة، كما يدل على التزام الديوان في تعيينه للموظفين بقانون الخدمة المدنية الذي جعل التعليم أحد أهم شروط ومواصفات الموظفين. إلا أن اختلافاً ظهر في توزيع العينة حسب المؤهل العلمي بين هذه الدراسة ودراستي (غبون، 2012) و(أبو العيس، 2012)

حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم فأقل، والباكالوريوس، والماجستير في دراسة ( غبون، 2012 ) ما نسبته 12.7% و 71.6% و 15.7% على التوالي، وفي دراسة ( أبو العيس، 2012 ) بلغت تلك النسب 24.5% للدبلوم و 66.3% للباكالوريوس و 9.2% للماجستير، وفي هذه الدراسة بلغت 18.46% للدبلوم و 60% للباكالوريوس و 20% للماجستير. إن انخفاض نسبة البكالوريوس في عينة هذه الدراسة لصالح نسبة الماجستير يرجح كفة قدرة عينة هذه الدراسة على الإجابة الموضوعية عن فقرات الاستبانة خصوصا وأن 20% منهم قدموا رسائل ماجستير ولديهم خبرة إحصائية وبحثية جيدة تجعلهم يحسنون التعامل مع الاستبانة.

### جدول (6-3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	
18.46	12	دبلوم
60.00	39	بكالوريوس
20.00	13	ماجستير
1.54	1	دكتوراه
100	65	المجموع

#### 6.1.4 توزيع العينة حسب التخصص العلمي:

إن توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي كما يبينه الجدول (6-4) يشير بوضوح إلى أن تخصص الإدارة يحظى بالنسبة الأعلى بين تخصصات أفراد العينة حيث بلغت نسبة المتخصصين في العلوم الإدارية الـ 41,54%، وحاز من جمع بين تخصصي الحاسوب والإدارة أقل نسبة والتي بلغت 6.15%. يفسر الباحث هذه النسبة الكبيرة من المتخصصين في المجال الإداري إضافة إلى من يجمعون بين تخصصي الإدارة والحاسوب والتي يبلغ مجموعها 47.69% تتلاءم تماما مع طبيعة عمل المؤسسة الإداري، كما تبين النسبة المرتفعة

من متخصصي الحاسوب إضافةً إلى من يجمعون بين تخصصي الحاسوب والإدارة والتي تبلغ 29.23% الاهتمام البالغ من إدارة الديوان بتتمية الكادر الإلكتروني في الديوان ما يدعم توجهه نحو الإدارة الإلكترونية ويجعلنا نتوقع قدراً أكبر من تفهم عينة الدراسة للأثر الإيجابي لنظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء الديوان.

#### جدول (6-4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	العدد	
23.08	15	حاسوب
41.54	27	إدارة
6.15	4	كلاهما
29.23	19	آخر
100	65	المجموع

#### 6.1.5 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

توزعت أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة حسبما هو مبين في الجدول (6-5) الذي يبين بجلاء أن العدد الأكبر على الإطلاق من عينة الدراسة لا يتعدى عدد سنوات خدمتهم خمس سنوات بنسبة بلغت 61.54% من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذين خدموا لعشر سنين إلى أقل من عشرين سنة النسبة الأقل من أفراد العينة بنسبة 15.38%. قلة سنوات الخدمة بشكل عام وهذه النسبة المرتفعة من الذين لم تتعد سنوات خدمتهم خمس سنين تُعزى إلى أحداث الانقسام الداخلي وما آلت إليه الأمور بعد ذلك من استتلاف عدد كبير من الموظفين - ذوي العدد الكبير من سنوات الخدمة - عن العمل وما عولج به الأمر بعد ذلك بتوظيف موظفين جدد بدلاً منهم، وإلى قلة أعمار عينة الدراسة حيث لا تتعدى أعمار 90.77% منهم أربعين (40) سنة. وإن هذا التوزيع لعينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة يتفق مع وصف عينة دراستي: ( غبون، 2012 ) و( أبو العيس، 2012 ) وهذا مرده أيضاً إلى نفس سبب الانقسام السياسي.

### جدول (5-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	
61.54	40	أقل من 5 سنوات
23.08	15	من 5 إلى أقل من 10
15.38	10	من 10 إلى أقل من 20
100	65	المجموع

#### 6.1.6 توزيع العينة حسب الدرجة الوظيفية:

هدفت الدراسة من التعرف على الدرجات الوظيفية لعينة الدراسة إلى التأكد من مشاركة مختلف المستويات الإدارية في الإجابة عن الاستبانة حرصا على شمول الدراسة لمختلف وجهات النظر، وتوزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية هو ما يوضحه الجدول (6-6)، الذي يوضح أيضا مشاركة مختلف المستويات الإدارية في الديوان بالإجابة على فقرات الاستبانة، وقد بلغت نسبة الموظفين 55.38% من العينة وهي أعلى نسبة، بينما كانت أدنى نسبة من نصيب مديري الدرجة B بنسبة 1.54% من عينة الدراسة. يرى الباحث أن هذه النسب نتيجة طبيعية وملائمة لشكل الهرم الإداري، وأن هذه المشاركة الشاملة من كل المستويات الإدارية في الديوان تعكس اهتماما بموضوع الدراسة واقتناعا بأهميتها، وتضيف قوة إلى نتائجها لكونها شملت كافة وجهات النظر من مختلف المستويات الإدارية.

#### 6.1.7 توزيع العينة حسب المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد سعى الباحث من وراء سؤال أفراد عينة عن مدى معرفتهم بوظائف إدارة الموارد البشرية إلى التعرف على مدى توفر الخلفية النظرية لدى أفراد العينة وهم يقيمون أداء ديوان الموظفين لوظائف إدارة موارد بشرية، وإن تقديرات أفراد العينة لمدى معرفتهم بوظائف إدارة الموارد البشرية نظريا هي ما يلخصه الجدول (6-7)، والذي يوضح أن تقدير المعرفة بأنها جيدة حاز على أعلى نسبة وقد بلغت 41.54% من عينة الدراسة، وأتى أخيرا تقدير المعرفة بأنها ضعيفة بنسبة 1.54%.



إن هذه النسبة الهائلة من المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية نظريا حيث بلغت نسبة من قدروا معرفتهم بالجيدة فأكثر 87.7% من أفراد العينة يعزوها الباحث إلى كثرة المتخصصين في علم الإدارة، وإلى مستوى جيد جدا من تدريب الموظفين وتعليمهم وتأهيلهم لأعمالهم في الديوان، ويرى الباحث أن هذه المعرفة تزيد دقة إجابات العينة حول موضوع الدراسة.

#### جدول (6-6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	
55.38	36	موظف
7.69	5	مدير شعبة
23.08	15	رئيس قسم
9.23	6	مدير C (مدير دائرة)
1.54	1	مدير B
3.08	2	مدير A
100	65	المجموع

#### جدول (7-6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية

النسبة المئوية	العدد	
1.54	1	ضعيفة
10.77	7	مقبولة
41.54	27	جيدة
32.31	21	جيد جدا
13.85	9	ممتازة
100	65	المجموع

## 6.1.8 توزيع العينة حسب المهارة في استخدام الحاسوب:

توزعت عينة الدراسة تبعا لمهارات أفرادها في استخدام الحاسوب بحسب ما هو موضح في الجدول (6-8)، فقد رأى 44.62% من عينة الدراسة أن مهاراتهم في استخدام الحاسوب جيدة جدا، بينما منحها تقدير "مقبول" ما نسبته 1.54% فقط من عينة الدراسة ولم يقدرها أحد بأنها ضعيفة. إن هذه النسبة العالية جدا من المهارة الجيدة جدا والممتازة في استخدام الحاسوب بنسبة وصلت إلى 84.62% تفوق نسبة من يستخدمون الحاسوب وأعمارهم فوق عشر سنوات من الفلسطينيين بنحو 31% حيث تبلغ نسبتهم 53.7% بحسب تقرير مركز الإحصاء الفلسطيني عن مجتمع المعلومات في سنة 2011، وإن سبب هذه النسبة المرتفعة من المهارة يعود إلى التركيز على تنمية هذه المهارات في مراحل التعليم المختلفة خصوصا الجامعية منها، وسعي الخريجين إلى تنميتها للمنافسة في سوق العمل، وبسبب سياسة التوظيف التي أصبح أحد أهم محدداتها القدرة على استخدام الحاسوب، وبسبب تدريب الموظفين على تنمية تلك المهارات، إضافة إلى النسبة المرتفعة من متخصصي الحاسوب والحاسوب والإدارة معا في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 29.23% من عينة الدراسة. وبالمقارنة بين توزيع عينة هذه الدراسة وتوزيع عينة دراستي ( غبون، 2012 ) حسب مهارة استخدام الحاسوب يتبين وجود تشابه كبير بينهما، بينما لم ترد فقرة بهذا الخصوص في دراسة ( أبو العيس، 2012 ).

### جدول (6-8)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهارة في استخدام الحاسوب

النسبة المئوية	العدد	
0	0	ضعيفة
1.54	1	مقبولة
13.85	9	جيدة
44.62	29	جيد جدا
40.00	26	ممتازة
100	65	المجموع

### 6.1.9 توزيع العينة حسب القدرة على استخدام نظام معلومات الديوان:

إنه لمن المنطقي السؤال عن المقدرة على استخدام أداة قبل السؤال عن مدى استخدامها وعن أثر استخدامها، لذا فإن الجدول (6-9) يلخص تقديرات أفراد عينة الدراسة لقدرتهم على استخدام نظام المعلومات الإلكتروني في الديوان، والنتائج تبين أن ما يزيد عن النصف بقليل 50.77% يقدرون مقدرتهم بالممتازة فيما وصفها بالضعيفة والمقبولة فرد واحد لكل منهما بنسبة 1.54% لكلتاهما.

إن هذه النتيجة برأي الباحث متوقعة مقارنة مع نتائج تقديرات مهارة استخدام الحاسوب ففي حين بلغت نسبة الماهرين في استخدام الحاسوب بشكل جيد جدا إلى ممتاز ما نسبته 84.62% بلغت نسبة القادرين على استخدام النظام الإلكتروني للديوان 86.15% أي أعلى بقليل، فمن يمتلك مهارة استخدام الحاسوب سرعان ما يتعلم استخدام تطبيقاته المختلفة، إضافة إلى أن هذا يعكس جودة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، وسهولة استخدامه، وحسن تسويقه.

#### جدول (6-9)

##### توزيع أفراد العينة حسب متغير

##### المقدرة على استخدام نظام المعلومات المحوسب للديوان

النسبة المئوية	العدد	
1.54	1	ضعيفة
1.54	1	مقبولة
10.77	7	جيدة
35.38	23	جيد جدا
50.77	33	ممتازة
100	65	المجموع

إن الوصف الإحصائي السابق لعينة الدراسة يبين أن في الديوان أرضاً خصبة لحوسبة كل أعماله وعملياته، فمؤسسة لم يبلغ 90.77% من موظفيها الأربعين من أعمارهم، وليس فيها إلا خريج جامعي حصل منهم 81.54% على درجة البكالوريوس فأكثر، ومؤسسة درس 76.92% من موظفيها الإدارة أو الحاسوب أو كليهما، و61.54% منهم وظفوا خلال الخمس سنين الأخيرة فهم حديثو عهد بالعمل ويحتفظون بالكثير من الطاقات بداخلهم، حري بها أن تُقبل بغير وجل على تجربة حوسبة نظام عملها ككل فيما يمكن أن نسميه نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لديوان الموظفين العام.

## 6.2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة لابد من الإجابة عن السؤال الفرعي الأول من السؤال الرئيس الأول للدراسة وهو السؤال الذي ينص على " ما مدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لديوان الموظفين العام؟"، وهو السؤال الذي خُصص المحور الأول من محاور استبانة الدراسة للإجابة عليه من وجهة نظر وإدراك الموظفين الذين يستخدمون النظام في الديوان، كما خُصص الجزء الأكبر من المقابلات الفردية التي أجراها الباحث للإجابة عليه وبالتفصيل من وجهة نظر مصممي ومديري النظام وبالإضافة لمدراء الإدارات العامة في الديوان.

وقد بينت نتائج المقابلات وجود نظام إلكتروني لإدارة الموارد البشرية الحكومية وأن النظام مستخدم بالفعل في الديوان -كما هو موضح في الفصل الثالث-، كما أشارت نتائج تحليل بيانات عينة الدراسة وإجاباتهم عن المحور الأول من الاستبانة أن عينة الدراسة توافق بشكل عام على أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم في أداء مهام الديوان بنسبة موافقة إجمالية بلغت 79.23%، حيث أن نسبة الموافقة على أن هذا النظام مستخدم في عملية تقييم أداء الموظفين بلغت 88.93% وهي النسبة الأعلى بين جميع الوظائف المحوسبة، بينما جاءت وظيفة التدريب في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 66.15%. كما يبين الانحراف المعياري للاستجابة أن أقل انحراف معياري وبالتالي أقل اختلاف بين إجابات العينة كانت إجاباتهم عن

فقرات وظيفة التوظيف، وأكثر الوظائف اختلافا بشأنها هي وظيفة التدريب، وهذه النتائج ملخصة في الجدول (6-10).

### جدول (6-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية  
والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة حول فقرات المحور الأول:  
" استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان "

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان في عملية التوظيف الحكومي بمراحلها الثلاث: استقطاب (جلب) المتقدمين واختيار المرشحين واتخاذ قرار التعيين.	275	4.231	0.679	84.62	2
2.	يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان في عملية التدريب الحكومي.	215	3.308	1.131	66.15	4
3.	يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان في مختلف عمليات التنقلات الوظيفية (النقل والفصل والترقية والاستقالة).	251	3.862	0.982	77.23	3
4.	يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان في عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين	289	4.446	0.685	88.92	1
	المحور الأول / استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان في أداء مهام الديوان	1030	15.846	2.575	79.23	

يعزو الباحث هذه النتائج إلى واقع أن وظيفة تقييم الأداء ثم وظيفة التوظيف هما الأكثر حوسبة حيث يتعامل معهما جمهور الديوان الخارجي والداخلي إلكترونياً، بينما الوظائف الأخرى تجمع بين النظام الإلكتروني والتقليدي الورقي خصوصاً في التعامل مع الجمهور الخارجي وهذا الواقع

من استخدام للنظام الإلكتروني إلى جانب التقليدي الورقي يتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي منها دراسة ( أبو رحمة، 2005 ) التي أقرت بأن معظم إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة محل البحث تستخدم النظم اليدوية ونظام الحاسب الآلي مجتمعة، ودراسة ( أبو أمونة، 2009 ) التي بينت أنه يتم استخدام أدوات ICT (تقنية المعلومات والاتصالات) بشكل أساسي في الأنشطة التي تخص الاستقطاب، الحضور والانصراف، تقييم الأداء والتغذية الراجعة للموظف في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة وأنه ما زالت بعض الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية لا تطبق إلكترونياً، كالمناقص، المقابلات، اختبارات التوظيف، الأجور، التدريب عن بعد، تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط المسار الوظيفي، وأن استخدام النماذج الإلكترونية الخاصة بمعاملات شؤون الموظفين ما زال محدوداً جداً، وأن الجامعات تجمع ما بين الأعمال التقليدية والإلكترونية.

### 6.2.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

وهي الفرضية التي تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وأداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "، ويتفرع عنها أربع فرضيات فرعية هي:

#### 6.2.1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى:

هذه الفرضية تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وفعالية أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول (6-11) يوضح نتائج الاختبار، ويتضح منه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو ( $0.05=\alpha$ ) بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وفعالية أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، أي أن الفرضية الفرعية الأولى صحيحة.

## الجدول (6-11)

يبين معامل ارتباط بيرسون بين

استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وزيادة فعالية أداء الديوان

زيادة فعالية أداء الديوان	استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني
0.711**	

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.250

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.325

إن هذه النتيجة تبين أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني يزيد فعالية أداء الديوان في إنجاز عمليات استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم أداء الموظفين، وإدارة عمليات التنقلات (التحركات) الوظيفية للموظفين من نقل وفصل وترقية واستقالة، ويرى الباحث أن زيادة فعالية أداء وظيفة التوظيف تحققت من خلال استقطاب العدد المناسب من المؤهلين للوظائف الشاغرة عبر الموقع الإلكتروني للديوان، وتمكين الديوان من اختيار أفضلهم واستبعاد من لم تنطبق عليهم المواصفات الوظيفية من خلال الاطلاع على سيرهم الذاتية وبياناتهم في وزارة الداخلية واختبارهم والاطلاع على فحوصاتهم الطبية إلكترونياً، وحوسبة جزء من نظام المقابلات الشخصية، وساهم النظام الإلكتروني في فعالية التعيين من خلال تحقيق شفافية إعلان قوائم المقبولين إلكترونياً، وزيادة فاعلية التوظيف تؤدي إلى تحقيق الهدف الأول من أهداف الديوان العامة وتنفيذ المهمة الثالثة الموكلة إليه في قانون الخدمة المدنية كما بيناه في الفصل الثالث.

كما يساهم النظام الإلكتروني في زيادة فعالية التدريب المقدم من الديوان من خلال تحسين استجابته للحاجات التدريبية للمؤسسات الحكومية وقد كانت هذه النتيجة من أهم نتائج دراسة ( غبون، 2012 )، وهذا نبع برأي الباحث من التواصل السنوي مع المؤسسات الحكومية المختلفة للاستعلام عن حاجاتهم التدريبية وبالرغم من أن ذلك ما زال يتم ورقياً إلا أن تصنيف هذه الحاجات وتصميم البرامج التدريبية التي تلبيها وتخطيطها زمنياً على مدار العام وإدارتها

وإضافتها إلى السيرة المهنية للموظفين يتم إلكترونياً، هذا بالإضافة إلى تقديم بعض الدورات عبر الانترنت، وبزيادة فعالية التدريب يتحقق الهدف العام الثاني لديوان الموظفين وينفذ مهمته الثانية والثانية عشرة التي كلفه بها قانون الخدمة المدنية (انظر الفصل الثالث).

إن هدف إدارات الموارد البشرية من إدارة عمليات التنقلات الوظيفية بما تشمله من عمليات نقل وفصل وترقية واستقالة هو وضع الموظف المناسب الموجود فعلاً في الوظيفة الأنسب تحقيقاً لمصلحة العمل، ولعل ذلك تحقق نسبياً في الحكومة من خلال قاعدة بيانات شاملة لكل الهياكل الإدارية والموظفين الحكوميين لدى الديوان، وأن الموافقة على عمليات التنقل أو رفضها يتم تبعاً للمعلومات التي يوفرها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، وإن حوسبة التعامل مع الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة سيزيد من هذه الفعالية مستقبلاً وبهذا ينفذ الديوان مهمته الرابعة التي كلفه بها قانون الخدمة المدنية.

إن تقييم أداء الموظفين الحكوميين من أبرز مهمات الديوان في القانون، وقد زاد النظام الإلكتروني من فعالية أداء هذه المهمة من خلال توفيره لنماذج تقييم لكل فئة من فئات الموظفين، ومكن من إجراء التقييم بأقل وقع وجهد ممكنين، وساهم في تحقيق قدر عالٍ من الشفافية والعدل من خلال إتاحة إمكانية رؤية الموظف لنتائج تقييمه وتقديم اعتراضه عليها إلكترونياً من خلال البوابة الإلكترونية للديوان، وبهذا يحقق الديوان جزءاً كبيراً من هدفه العام الثالث.

يلخص الجدول (6-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني في الاستبانة (الأثر على الفعالية)، ويتبين منه أن أفراد العينة يرون أن فعالية عملية التوظيف الممثلة في الفقرات الثلاث الأولى هي الأكثر تأثراً باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني بنسبة موافقة بلغت نحو 84%، فيما تأتي وظيفة التدريب في المؤخرة بنسبة موافقة بلغت 64.62% فقط، كما يُظهر الجدول أن أقل انحراف معياري وبالتالي أقل اختلاف بين استجابة العينة نالته وظيفة التوظيف بينما تشتت آراء العينة حول فعالية وظيفة التدريب، وهذا يعني أن أكثر زيادة في تحقيق الأهداف بسبب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين هي وظيفة التوظيف



فيما كانت أقل الوظائف زيادة في تحقيق أهدافها هي وظيفة التدريب، ويعزو الباحث ذلك مرة أخرى إلى واقع أن وظيفة تقييم الأداء ووظيفة التوظيف هما أتم حوسبة في نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، بينما لم تصل وظيفة التدريب لهذه الدرجة من الحوسبة، فالنتيجة إذا طبيعية وموافقة للواقع المشاهد.

إن إثبات هذه الفرضية القائلة بأن " استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني يزيد فعالية أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة " تتوافق مع نتائج الكثير من الدراسات السابقة ومنها: دراسة ( أبو رحمة، 2005 ) التي أقرت بأن فعالية إدارة شؤون الموظفين تتأثر طردياً بكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية، ودراسة ( فرج الله، 2012 ) التي ذكرت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة ( أبو عبيدة، 2010 ) التي ذكرت أن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يزيد من فعالية أداء إدارة الموارد البشرية في جهاز الأمن العام الأردني، ودراسة ( عبدويان، 2010 ) التي بينت أن لفعالية نظم المعلومات الإدارية مجتمعة ومنفردة أثراً إيجابياً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية الأردنية، ودراسة ( الكساسبة، 2011 ) التي ذكرت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أدى إلى زيادة فعالية أداء مؤسسة المناطق الحرة بالأردن وتمكينها من تحقيق أهدافها، ودراسة ( Panayotopoulou & Others، 2004 ) التي أوضحت أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تساعد على تحويل دور إدارة الموارد البشرية إلى دور أكثر استراتيجية من خلال مساهمته في تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية في اليونان، ودراسة ( Ruel & Others، 2006 ) التي استنتجت أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تؤثر إيجاباً على فعالية إدارة الموارد البشرية فنياً واستراتيجياً، ودراسة ( Lee، 2008 ) التي استنتجت أن زيادة تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تحول أداء إدارة الموارد البشرية إلى الأداء الاستراتيجي - أي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - . إن دراسة واحدة من الدراسات السابقة التي عرضت أبرز نتائجها في الفصل الرابع خالفت نتيجة اختبار هذه الفرضية هي دراسة ( Sadiq & Others، 2010 ) التي توصلت

إلى أن نظم المعلومات لم تؤد إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الباكستانية الخاصة التي أجريت عليها الدراسة.

### جدول (6-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية  
والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة حول فقرات المحور الثاني  
" أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان "

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على استقطاب (جذب) متقدمين (راغبين بالتوظيف) يتمتعون بالمواصفات الوظيفية الأنسب للوظائف الشاغرة	274	4.215	0.838	84.31	1
2.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على استقطاب (جذب) العدد المناسب من المتقدمين للوظائف الحكومية الشاغرة.	271	4.169	0.821	83.38	3
3.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على توظيف أفضل المتقدمين للتوظيف.	272	4.185	0.748	83.69	2
4.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على تحقيق التدريب الحكومي لأهدافه -وهي تلبية الحاجات التدريبية للمؤسسات الحكومية-.	210	3.231	1.170	64.62	6
5.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على اتخاذ قرارات التنقلات الوظيفية الصحيحة - وتشمل قرارات النقل والفصل والاستقالة والترقية-.	240	3.692	1.074	73.85	5
6.	يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على تقييم حقيقي لأداء الموظفين الحكوميين يحدد نقاط ضعفهم وقوتهم.	251	3.862	0.950	77.23	4
	المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	1518	23.35 4	4.013	77.85	

### 6.2.1.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

هذه الفرضية تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وكفاءة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "، وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول (6-13) يوضح ذلك.

#### الجدول (6-13)

معامل ارتباط بيرسون بين

استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية

وزيادة كفاءة أداء ديوان الموظفين العام

زيادة كفاءة أداء الديوان	
0.697**	استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.250

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.325

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من  $\alpha=0.05$  بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وكفاءة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، أي أن الفرضية الفرعية الثانية صحيحة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان أدى إلى تقليل مختلف أنواع التكاليف (المدخلات) وزاد حجم وقيمة مختلف أنواع الخدمات (المخرجات) في ديوان الموظفين العام، فقد قلل استخدام النظام الإلكتروني في عملية التوظيف والتدريب والتنقل الوظيفي وتقييم الأداء من معدل الوقت والجهد والموارد المادية - الأوراق والمواصلات والبريد والسفر والإقامة وقاعات التدريب وتعطل وأخطاء العمل - اللازم لإنجاز عملية توظيف واحدة أو إنجاز دورة تدريبية أو معاملة تنقل وظيفي واحدة أو عملية تقييم أداء موظف واحد.

ولتوضيح درجة موافقة أفراد العينة على أن أداء الوظائف زادت كفاءته إثر استخدام النظام الإلكتروني للديوان بالنسبة لكل وظيفة، وأي الوظائف هي الأقل اختلافا بشأنها، يبين

الجدول (6-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي للإجابات على فقرات المحور الثالث حول " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان " .

### جدول (6-14)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة حول فقرات المحور الثالث

" أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان "

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية التوظيف الحكومي - بمراحلها الثلاث: استقطاب (جلب) المتقدمين ثم اختيار المرشحين من بينهم ثم اتخاذ قرار التعيين - .	266	4.092	0.785	81.85	2
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية التدريب الحكومي .	230	3.538	0.985	70.77	4
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية إدارة التنقلات الوظيفية - تشمل النقل والفصل والاستقالة والترقية- .	249	3.831	0.840	76.62	3
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين .	269	4.138	0.747	82.77	1
	المحور الثالث / أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	1014	15.600	2.585	78.00	

إن الجدول (6-14) بين أن أعلى نسبة موافقة حازتها وظيفة تقييم الأداء بنسبة 82.77%، وأقل نسبة موافقة كانت لوظيفة التدريب بنسبة موافقة بلغت 70.77% وهي تختلف مع دراسة ( غبون، 2012 ) حيث بلغت نسبة الموافقة في تلك الدراسة على أن التدريب الافتراضي قلل التكاليف إلى 79.98% وهذا مبرر بأن سؤال دراسة غبون كان عن التدريب الافتراضي وحده بينما في هذه الدراسة عن إدارة العملية التدريبية ككل ونظرا لأن التدريب ما زال في معظمه تدريباً تقليدياً يعتمد على حضور المدرب والمتدرب إلى قاعة التدريب فإن نسبة قليل فقط من تكاليف العملية هي ما تم تخفيضه فعلياً، أما نسبة الموافقة العالية على زيادة كفاءة تقييم الأداء فهذا مرده إلى أنها الوظيفة الوحيدة المحوسبة بالكامل من وظائف إدارة الموارد البشرية الحكومية. إن نتائج حساب الانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث بين أن إجابات عينة الدراسة هي الأقل تشتتاً فيما يخص زيادة كفاءة أداء وظيفة تقييم الأداء، وأن أكثر تشتتاً في الإجابات كان فيما يخص كفاءة وظيفة التدريب، وهذا يؤشر إلى اتفاق حول أن أكثر الوظائف انخفاضاً في تكاليف مدخلاتها وتعاضماً في قيمة وحجم مخرجاتها نتيجة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان هي وظيفة تقييم الأداء وأقلها في ذلك وظيفة التدريب.

اتفقت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي منها: دراسة ( بسيسو، 2010 ) التي وضحت أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤثر إيجاباً على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين في وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة من خلال توفير الكثير من الجهد وتقليل تكلفة القرطاسية وزيادة حجم الإنتاج، ودراسة ( الشريف، 2008 ) التي خلصت إلى أن استخدام نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية اليمنية وبالذات وزارة التربية والتعليم ساهمت في إدارة تلك المؤسسات بكفاءة عالية، وقللت تكلفة أداء الوظائف والعمليات في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، ودراسة ( Lee، 2008 ) التي نجم عنها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يساهم في زيادة الانتاجية والكفاءة الإنتاجية والكفاءة، ودراسة ( غبون، 2012 ) التي استنتجت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التدريب الافتراضي وتخفيض تكاليف العملية التدريبية، ودراسة ( عريف، 2008 ) التي

توصلت إلى أن نظم المعلومات الإدارية تؤثر إيجاباً وبقوة على تخفيض مراحل وزمن وجهد إنجاز المعاملات، وتقليل أخطأ العمل في مديرية المالية في اللاذقية بسورية، ودراسة ( عمار، 2009 ) التي ذكرت أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة كفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، ورفع إنتاجية العاملين، وتوفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف، وتنظيم أعباء العمل، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، ودراسة ( Al-Shqairat، 2010 ) التي خلصت إلى أن أنظمة معلومات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ساهمت في تقليل الأعمال الورقية، وتبسيط عمليات الموارد البشرية وتقليل الأيدي العاملة، ودراسة (Sadiq & Others، 2010) التي استنتجت أن أنظمة معلومات الموارد البشرية قللت بالفعل تكلفة عمليات إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات خاصة بباكستان، ودراسة ( القحطاني، 2010 ) التي توصلت إلى أن تطبيق الحكومة الإلكترونية تساهم في تقليل وقت وجهد وتكلفة وتبسيط إجراءات العمل الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض في المملكة العربية السعودية وذلك عبر تقديمها إلكترونياً، ودراسة ( Batool & Others، 2012 ) التي خلصت إلى أن أنظمة معلومات الموارد البشرية أدت إلى تقليل الأعمال الورقية، وتقليل القوى العاملة، وتقليل الأخطاء، وتسهيل وتبسيط العمليات، وتوفير الوقت في بعض مكاتب المحاسبة وفي برنامج تطوير مجتمع آزاد وكشمير في باكستان، ودراسة ( Panayotopoulou & Others، 2004 ) التي أشارت إلى أن من فوائد استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في اليونان: تقليل التكاليف وتوفير الوقت وفعالية التكلفة، ودراسة ( Beadles & Others، 2005 ) التي أثبتت علاقة استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في الجامعات الجورجية الحكومية بتقليل تكلفة عمليات إدارة الموارد البشرية بنسبة قليلة، ودراسة ( Khera & Gulati، 2012 ) التي تمخض عنها أن أنظمة معلومات الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تقليل تكلفة العمل ومختلف التكاليف في المنظمة.

واختلفت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع دراسة ( ميا وآخرون، 2008 ) التي نبهت إلى أن الأتمتة الإدارية في مؤسسات القطاع العام وبالأخص الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس لم

تزد الكفاءة حيث لم تنخفض التكاليف ولا ساعات العمل الإضافية، علاوة على زيادة التكلفة بشراء أجهزة ولوازم الحوسبة التي اعتقد معظم من استطلعت آراؤهم أنها تفوق الفائدة الناتجة عن استخدامها، لكن الأتمتة قللت جهد الموظفين في تنفيذ الكثير من الأعمال.

### 6.2.1.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

هذه الفرضية تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ووقت أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة"، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون والجدول (6-15) يوضح نتيجة الاختبار وهي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو ( $0.05=\alpha$ ) بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ووقت أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، أي أن الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

#### الجدول (6-15)

##### معامل ارتباط بيرسون

##### بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ووقت أداء الديوان

وقت أداء لديوان	
<b>0.581**</b>	استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.250

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.325

ويرى الباحث أن من أهم أسباب توصل الدراسة إلى هذه النتيجة هو إمكانية التقدم بطلب التوظيف الحكومي عبر الانترنت دون أي حاجة للذهاب لمقر الديوان أو طباعة أوراق أو استصدار شهادات من وزارة الداخلية أو غيرها لأن هذا يتم بشكل إلكتروني تماما، بل لا يتطلب هذا إلا إلى كبسة زر بسبب أن الموقع يحتفظ بالسيرة الذاتية لكل مواطن يرغب في ذلك

وما عليه سوى اختيار الوظيفة التي يريد التقدم لها بضغطة زر، كما تم توفير الكثير من الوقت في تصفية طلبات التوظيف غير المطابقة للمواصفات إلكترونيا وجلب المعلومات عن المتقدمين والتقارير الطبية عن المرشحين من وزارتي الداخلية والصحة إلكترونيا، وكذلك تم توفير الكثير من الوقت بإجراء الامتحانات الكتابية إلكترونيا من خلال توفير وقت كتابة أسئلة الاختبار في كثير من الامتحانات بسبب توفر بنك من الأسئلة المحوسبة لدى الديوان، كذلك تمت حوسبة نظام التصحيح ومنح الدرجات فورا للمتقدمين، وكذلك تم توفير الكثير من وقت مقابلات التوظيف من خلال حوسبة نظام تحديد معايير التقييم وإدخال الدرجات واحتسابها إلكترونيا، وقلل الموقع الإلكتروني للديوان من وقت المراجعين ووقت الموظفين الذين يستقبلونهم لإعلامهم عما إذا كان تم قبولهم للوظيفة الشاغرة وبدلا من ذلك أصبح الإعلام والإبلاغ يتم إلكترونيا عبر موقع الديوان الإلكتروني. إن توفير الوقت لم يقتصر على مهمة التوظيف وإنما طال مهمة التدريب أيضا من خلال حوسبة نظام إدارة التدريب وإصدار الشهادات وإضافتها للسيرة الذاتية للموظفين المتدربين وتطبيق التدريب الافتراضي أحيانا، كما تم توفير الكثير من وقت إنجاز معاملات التنقل الوظيفي في مؤسسات الحكومة من خلال تقليل مدة بقاء هذه المعاملات في الديوان إلى أقل من يوم كأقصى تقدير، كما قللت حوسبة كامل نظام تقييم الأداء الحكومي من وقت هذه العملية الشاقة لآلاف موظفي الحكومة فقد أصبح التقييم يتم باستخدام أزرار الفأرة وتمريها إلى المعنيين بضغطة زر وإطلاع الموظف المقيم أداؤه عليها وإبداء اعتراضه عليه فورا عبر الانترنت.

يبين الجدول (6-16) الذي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع حول " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان "، أن أعلى نسبة موافقة نالها تقليل وقت إنجاز وظيفة التوظيف بفضل استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان بنسبة موافقة 85.85%، وبنسبة قريبة جدا بلغت 85.23% وظيفة تقييم الأداء، أما أقل نسبة موافقة فكانت من نصيب وظيفة التدريب وبلغت 73.23%، أما نشأت الاستجابة فكان أقل ما يمكن بالنسبة لوظيفة التوظيف وأكثره لوظيفة إدارة التنقلات



الوظيفية، وهذا يؤشر أن أكثر الوظائف انخفاضا في زمن إنجازها والتزاما بمواعيد إنجازها نتيجة تطبيق النظام الإلكتروني للديوان باتفاق أفراد العينة هي وظيفة التوظيف فتقييم الأداء وجاءت أخيراً وظيفة إدارة التنقلات الوظيفية بأقل اتفاق.

### جدول (6-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة حول فقرات المحور الرابع " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على وقت أداء الديوان "

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في توظيف موظفين جدد في المؤسسات الحكومية.	279	4.292	0.579	85.85	1
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة التدريب الحكومي.	238	3.662	0.957	73.23	4
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة عمليات التنقل الوظيفي (نقل أو فصل أو ترقية أو استقالة).	261	4.015	0.992	80.31	3
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في تقييم أداء الموظفين	277	4.262	0.644	85.23	2
	المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان على وقت أداء الديوان.	1055	16.231	2.344	81.15	

لقد اتفقت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع العديد من نتائج الدراسات السابقة التي منها:

دراسة ( أبو العيس، 2012 ) التي توصلت إلى أن سرعة إنجاز المهمات هي من أبرز عوامل نجاح تجربة الإدارة الإلكترونية في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة،

ودراسة ( غنيم، 2004 ) التي أفادت بأن نظم المعلومات الإدارية المحوسبة أدت إلى زيادة سرعة أداء العمل في بلديات قطاع غزة بفلسطين، ودراسة ( عمار، 2009 ) التي نتج عنها أن استخدام الإدارة الإلكترونية يزيد سرعة إنجاز العمل وسرعة إيصال التعليمات في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، ودراسة ( رمضان، 2009 ) التي أقرت بوجود أثر لنظم مساندة القرار على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ودراسة ( فرج الله، 2012 ) التي خلصت إلى أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات سرع من إنجاز المعاملات في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، ودراسة ( ميا وآخرون، 2008 ) التي خرجت بأن الأتمتة الإدارية أسهمت في زياد سرعة إنجاز العديد من الأعمال في الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس بسورية، ودراسة ( عريف، 2008 ) التي ذكرت بأن نظم المعلومات الإدارية تؤثر إيجابا على تقليل زمن إنجاز المعاملات في مديرية المالية في اللاذقية بسورية، ودراسة ( الشريف، 2008 ) التي وضحت أن نظم المعلومات ساهمت بزيادة سرعة أداء الوظائف والعمليات في المستويات الإدارية الوسطي والدنيا في وزارة التربية والتعليم اليمينية، ودراسة ( Al-Shqairat، 2010 ) التي أشارت إلى أن أنظمة معلومات الموارد البشرية أدت إلى تسريع استجابة الجامعات الأردنية، ودراسة ( Sadiq & Others، 2010 ) التي انبثق عنها أن أنظمة معلومات الموارد البشرية قللت وقت إنجاز عمليات إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات خاصة بباكستان، ودراسة ( الكساسبة، 2011 ) التي خلصت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تسريع إنجاز المعاملات، ودراسة ( Beadles & Others، 2005 ) التي أشارت إلى أن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية أدى إلى تقليل وقت إجراء عمليات إدارة الموارد البشرية بنسبة قليلة في الجامعات الحكومية في جورجيا.

بينما اختلفت نتيجة اختبار هذه الفرضية مع نتيجة دراسة ( عطية، 2012 ) التي نفت أن يكون استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى زيادة سرعة الإنجاز في الأجهزة الحكومية المحلية الجزائرية وعلى رأسها جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

#### 6.2.1.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

هذه الفرضية تنص على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو  $(\alpha=0.05)$  بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وجودة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "، وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون والجدول (6-17) يوضح نتيجة الاختبار، ويوضح أيضا وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو  $(\alpha=0.05)$  بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وجودة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة، أي أن الفرضية الفرعية الرابعة صحيحة.

#### الجدول (6-17)

معامل ارتباط بيرسون بين استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وجودة خدمات ديوان الموظفين العام

زيادة جودة خدمات الديوان	
استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية	<b>0.622**</b>

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة  $(0.05) = 0.250$

ر الجدولية عند درجة حرية (63) وعند مستوى دلالة  $(0.01) = 0.325$

إن متلقي خدمات الديوان يأملون أن يتلقوا تلك الخدمات بأقل قدر ممكن من الانتظار والأخطاء والتعقيد، ويرأي الباحث أن ذلك تحقق من خلال اختصار وقت إنجاز المعاملات الذي أشارت إليه نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، ومن خلال تقليل الأخطاء بسبب توحيد قاعدة بيانات الموظفين وإتاحة تتبّع المعاملات وتمريها بين الموظفين المختصين بإنجازها إلكترونيا، وزادت جودة الأداء ورضا جمهور الديوان عنه بسبب سهولة التعامل مع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكترونية وسهولة أداء العمل من خلاله في أروقة الديوان، وهذه الأمور بمجموعها شكلت تحسّنا ملحوظا على جودة أداء الديوان وخدماته الداخلية والخارجية.

ولتوضيح أي الوظائف زادت جودتها أكثر بسبب استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان لخص الباحث في الجدول (6-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المحور الخامس.

### جدول (6-18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب حسب الوزن النسبي لاستجابة عينة الدراسة حول فقرات المحور الخامس " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان "

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة عملية التوظيف الحكومي.	269	4.138	0.659	82.77	1
2.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة التدريب الحكومي الذي يتلقاه موظفي الحكومة.	234	3.600	0.844	72.00	4
3.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة قرارات التنقل الوظيفي (نقل، فصل، ترقية، استقالة).	244	3.754	0.969	75.08	3
4.	يؤدي استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني إلى تحقيق جودة تقييم أداء الموظفين الحكوميين	267	4.108	0.773	82.15	2
	المحور الخامس/ أثر استخدام نظام معلومات الديوان الإلكتروني على جودة أداء الديوان لمهامه	1014	15.600	2.517	78.00	

ينضح من الجدول (6-18) أن أعلى نسبة موافقة حازتها وظيفة التوظيف بنسبة بلغت 82.77%، تلتها بنسبة قريبة جدا بلغت 82.15% وظيفة تقييم الأداء، بينما جاءت أخيراً وظيفة التدريب بنسبة موافقة بلغت 72.00% وهو ما يتفق مع نتيجة دراسة (غبون، 2012) أن جودة التدريب بلغت 74.6%. أما تشتت استجابة أفراد العينة فكان أقل ما

يمكن لوظيفة التوظيف فوظيفة تقييم الأداء وأخيرا وظيفة إدارة التنقلات الوظيفية، وهذا يؤثر أن أكثر الوظائف تحسنا في جودتها نتيجة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني هي وظيفة التوظيف فتقييم الأداء وأخيرا وظيفة التدريب.

إن إثبات هذه الفرضية يتفق مع نتائج جميع الدراسات السابقة المذكورة في الفصل الرابع ومنها: دراسة ( أبو العيس، 2012 ) التي بينت أن دقة إنجاز المهمات التي نجمت عن تطبيق الإدارة الإلكترونية في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة هي من أبرز عوامل نجاح هذه التجربة، إضافة إلى تسهيل التواصل مع المستفيدين من خدمات الديوان، ودراسة ( غبون، 2012 ) التي تمخض عنها أن استخدام التدريب الافتراضي في ديوان الموظفين في قطاع غزة حقق تحسنا عاما في جودة التدريب فنال رضا الموظفين الحكوميين الذين حصلوا على الدورات الافتراضية، وزاد إقبال المتدربين على التدريب، ومكّنهم من اختيار المكان والزمان المناسبين للتدريب، ومكّن الديوان من الوصول للكفاءات التدريبية المتميزة عبر الانترنت، ودراسة ( رمضان، 2009 ) التي أثبتت وجود أثر إيجابي لنظم مساندة القرار في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة على إنجاز الأعمال بدقة وجودة وفي الوقت المحدد، ودراسة ( بسيسو، 2010 ) توصلت إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل إيجابي على جودة الإنتاج، ويحقق رضا الموظفين في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، ودراسة ( فرج الله، 2012 ) التي أوضحت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ساهم في تطوير أنظمة مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية لتلائم احتياجات الطلبة وتسهيل استفادتهم من خدماتها، وساعد في الحصول على مستوى أفضل من جودة المعلومات والبيانات المالية، ودراسة ( عمار، 2009 ) التي بينت أن الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي إضافة إلى ما أنجزته من سرعة في إنجاز العمل وساهمت في التغلب على العقبات التي تخفض مستوى الأداء وقللت معدل الأخطاء ووفرت إمكانية أداء الأعمال من أي مكان في العالم، ودراسة ( عمار، 2012 ) التي استنتجت تحقق رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وأنه قد ساهم في تقليل معدل الأخطاء، ودراسة ( ميا وآخرون، 2008 )

التي أفادت بأن الأتمتة الإدارية في مؤسسات القطاع العام لاسيما الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس بسورية أسهمت في زياد دقة إنجاز العديد من الأعمال، ودراسة ( عريف، 2008 ) التي خلصت إلى أن نظم المعلومات الإدارية في مديرية المالية في اللاذقية بسورية تحقق أكبر قدر ممكن من رضا المتعاملين وتحسين مستوى الخدمات المقدّمة وتقديم خدمات جديدة لم تكن موجودة قبل الأتمتة، ووضحت دراسة ( Al-Shqairat، 2010 ) أن أنظمة معلومات الموارد البشرية في الجامعات الأردنية ساهمت في تقليل الأخطاء وتطوير الخدمات المقدمة للموظفين وسرعة الاستجابة لهم، ودراسة ( Batool & Others، 2012 ) التي نتج عنها أن أنظمة معلومات الموارد البشرية في مكاتب المحاسبة، وفي برنامج تطوير مجتمع أزداد وكشمير في باكستان أدت إلى تحسين الخدمات.

### نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

إن الفرضية الرئيسية الأولى - والتي نصت على أنه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من  $(\alpha=0.05)$  بين استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني وأداء ديوان الموظفين العام - قد ثبتت صحتها من خلال إثبات الدراسة لجميع الفرضيات الأربع المتفرعة عنها.

يعقد جدول (6-19) مقارنة بين محاور الاستبانة الخمسة من حيث المتوسط الحسابي للاستجابة، والانحراف المعياري والوزن النسبي لها، ويبين ترتيب المحاور الأربعة التي تمثل المتغيرات التابعة الفرعية حسب وزنها النسبي، ويتبين من المقارنة -برأي عينة الدراسة- أن أكثر جوانب تحسين أداء الديوان تمثل في تحسين وقت أداء الديوان بنسبة بلغت 81.15% من المستطلعة آراؤهم، يليها وبالتساوي تحسين كفاءة وجودة الأداء، وأتى في المؤخرة تحسين فعالية أداء الديوان بنسبة بلغت 77.85% أي بفارق 3.3% عن المرتبة الأولى، وهذا يبين أنه لا فارق كبيراً في التحسن بين جوانب الأداء الأربعة التي تم قياسها، وإن نيل متغير "وقت الأداء" لأعلى نسبة موافقة يرجع برأي الباحث إلى سرعة وسهولة تحقيق هدف تخفيض وقت

إنجاز الأعمال وسهولة لمس نتائجه على أرض الواقع من قبل الموظفين، بينما تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية يحتاج وقتاً للإحساس بتحققها، كما تحتاج في تقييمها إلى الأخذ برأي الإدارة العليا أكثر من الموظفين لقدرتهم على الرؤية الشاملة والعامّة لأداء المؤسسة لذا فإن متغير "فعالية الأداء" نال أدنى موافقة من أفراد عينة الدراسة.

### الجدول (6-19)

يبين المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، وترتيب

كل محور من محاور الاستبانة تبعاً لوزنه النسبي حسب تقديرات عينة الدراسة

م	الفقرة	مجموع الاستجابة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	1030	15.846	2.575	79.23	
2.	المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	1518	23.354	4.013	77.85	4
3.	المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	1014	15.600	2.585	78.00	2
4.	المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	1055	16.231	2.344	81.15	1
5.	المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	1014	15.600	2.517	78.00	2

إن نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى - بأن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام حسن أداءه - تتفق مع معظم الدراسات السابقة ومنها إضافة لتلك التي ذكرت المقارنة بينها وبين نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة من الفرضية الرئيسية الأولى:

دراسة ( رمضان، 2009 ) التي أثبتت وجود أثر إيجابي لنظم مساندة القرارات على تطوير أداء وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ودراسة ( فرج الله، 2012 ) التي أوضحت أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يساهم بقوة في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، ودراسة ( غنيم، 2006 ) التي خلصت إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري وتحسين العمليات في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، ودراسة ( العتيبي، 2007 ) التي توصلت إلى أن أتمتة إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض أدت إلى تحسين أداء إدارات الموارد البشرية، ودراسة ( الشريف، 2008 ) التي توصلت إلى أن نظم المعلومات ساهمت في تحسين أداء وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، ودراسة ( النقيب، 2009 ) التي أفادت بأن نظم المعلومات المعتمدة على الانترنت تسهم في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر، واستنتجت دراسة ( Sadiq & Others، 2010 ) أن أنظمة معلومات الموارد البشرية طورت وحسنت عمليات إدارة الموارد البشرية في مجموعة شركات خاصة بباكستان، ودراسة ( القحطاني، 2010 ) التي تمخض عنها أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تساهم في تحقيق التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني بالرياض في المملكة العربية السعودية، ودراسة ( الكساسبة، 2011 ) التي استخلصت أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في مؤسسة المناطق الحرة بالأردن أدى إلى تحسين عمليات المؤسسة، ودراسة ( Beadles & Others، 2005 ) التي توصلت إلى أن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية في الجامعات الجورجية الحكومية طور العمليات التقليدية لإدارة الموارد البشرية بنسبة قليلة، ودراسة ( Lee، 2008 ) التي أثبتت العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسن الأداء الوظيفي والمؤسسي الكلي لإدارة الموارد البشرية، ودراسة ( Khera & Gulati، 2012 ) التي نوهت إلى أن أنظمة معلومات الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء العمليات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في شركات تكنولوجيا المعلومات.



## 6.2.2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

وهي الفرضية التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للسمات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في ( الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، الدرجة الوظيفية، درجة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية، درجة مهارات استخدام الحاسوب، درجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان ) " وبالتالي يتفرع عن هذه الفرضية تسع فرضيات نعرض نتائج اختبارها فيما يلي:

### 6.2.2.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

هذه الفرضية تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للجنس "، ولفحص صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار مان وتني (Mann-Whitney)، والجدول (6-20) يوضح نتائج إجراء هذا الاختبار.

يتضح من الجدول (6-20) أن قيمة "Z" غير دالة إحصائياً في جميع المحاور عدا المحورين الأول والخامس والدرجة الكلية للمقياس، ونتيجة لكون قيمة "Z" دالة إحصائياً في الدرجة الكلية للمقياس فهذا يدل على وجود فروق في الإجابات تعزى لمتغير الجنس وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس، وقد ظهرت الفروق في المحورين الأول والخامس وكانت لصالح الذكور في كليهما، بمعنى أن آراء الذكور كانت أكثر تأييداً من الإناث أن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني مستخدم فعلاً في ديوان الموظفين العام، وكذلك بأن هذا الاستخدام يحسن أداء الديوان.

## الجدول (6-20)

متوسطات الرتب ومجموع الرتب وقيمة (U) وقيمة (Z) ومستوى الدلالة

المحور	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	قيمة Z	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	ذكر	48	36.448	1749.500	242.500	2.504	0.012	دالة عند 0.05
	أنثى	17	23.265	395.500				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	ذكر	48	35.063	1683.000	309.000	1.484	0.138	غير دالة إحصائياً
	أنثى	17	27.176	462.000				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	ذكر	48	34.573	1659.500	332.500	1.146	0.252	غير دالة إحصائياً
	أنثى	17	28.559	485.500				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	ذكر	48	34.719	1666.500	325.500	1.248	0.212	غير دالة إحصائياً
	أنثى	17	28.147	478.500				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	ذكر	48	36.354	1745.000	247.000	2.427	0.015	دالة عند 0.05
	أنثى	17	23.529	400.000				
المجموع	ذكر	48	36.156	1735.500	256.500	2.264	0.024	دالة عند 0.05
	أنثى	17	24.088	409.500				

يعزو الباحث هذه الفروق لعدة أسباب منها:

- خلو الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات من الإناث وهذا يعني أن عددا قليلا جدا - إن وجد - من الإناث العاملات في الديوان من متخصصي الحاسوب، وهذا يقلل معرفتهن وقناعتهم بحوسبة نظام معلومات الديوان.
- هذه الفروق بين الجنسين متوافقة مع الفروق في نسب استخدام الذكور والإناث للإنترنت لأغراض العمل في قطاع غزة والتي بلغت 16.5% من الذكور مقابل 7.3% من الإناث

يستخدمون الانترنت لأغراض العمل وذلك حسب جهاز الإحصاء الفلسطيني -في مسحه الأسري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عام 2011 الذي يجريه مرة كل ثلاث سنوات-. إن نتيجة اختبار هذه الفرضية والتي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء الديوان تختلف مع عدد من الدراسات المحلية السابقة هي دراسة ( أبو العيس، 2012 )، ودراسة ( غبون، 2012 )، ودراسة ( عمار، 2012 ) .

#### 6.2.2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للفئة العمرية "، ولاختبار هذه الفرضية أجرى الباحث اختبار كروسكال والس على بيانات الدراسة ولخص النتائج في الجدول (6-21) الذي يتضح منه أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتثبت الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للفئة العمرية "، وهذا يعني أن آراء العينة قد سَطَّرت في الاستبانة دون تأثير للفئة العمرية، والباحث يعزو هذا إلى انسجام العينة في غالبيتها الساحقة عمرياً حيث بين الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أن 90.77% من عينة الدراسة تتحصر أعمارهم بين 20 إلى أقل من 40 سنة وباقي العينة لم تبلغ الخمسين فكلهم أبناء جيل واحد.

إن نفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابة تعزى للفئة العمرية يتفق مع نتائج دراسة ( أبو العيس، 2012)، ودراسة ( عمار، 2012 )، ودراسة ( أبو أمونة، 2009 )، بينما يختلف مع دراسة ( غبون، 2012 ) .

الجدول (6-21)

نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير الفئة العمرية

المحور	الفئة العمرية	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	أقل من 30	35	37.143	4.798	2	0.091	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	26.417				
	من 40 إلى أقل من 50	6	35.167				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	أقل من 30	35	36.443	3.220	2	0.200	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	27.563				
	من 40 إلى أقل من 50	6	34.667				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	أقل من 30	35	38.214	5.973	2	0.051	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	27.063				
	من 40 إلى أقل من 50	6	26.333				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	أقل من 30	35	36.914	3.361	2	0.186	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	28.167				
	من 40 إلى أقل من 50	6	29.500				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	أقل من 30	35	32.757	0.013	2	0.994	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	33.271				
	من 40 إلى أقل من 50	6	33.333				
المجموع	أقل من 30	35	36.729	3.191	2	0.203	غير دالة إحصائياً
	من 30 إلى أقل من 40	24	27.813				
	من 40 إلى أقل من 50	6	32.000				

### 6.2.2.3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي "، ولاختبار صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال - والس، والجدول (6-22) يوضح نتائج الاختبار.

#### الجدول (6-22)

##### نتائج اختبار كروسكال-الس لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	دبلوم	12	31.667	2.782	3	0.426	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	35.808				
	ماجستير	13	26.038				
	دكتوراه	1	30.000				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	دبلوم	12	30.625	3.631	3	0.304	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	36.385				
	ماجستير	13	25.808				
	دكتوراه	1	23.000				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	دبلوم	12	29.875	3.744	3	0.290	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	36.385				
	ماجستير	13	25.538				
	دكتوراه	1	35.500				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	دبلوم	12	27.792	3.431	3	0.330	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	36.500				
	ماجستير	13	27.654				
	دكتوراه	1	28.500				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	دبلوم	12	30.083	1.033	3	0.793	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	34.833				
	ماجستير	13	29.962				
	دكتوراه	1	36.000				
المجموع	دبلوم	12	29.250	2.612	3	0.455	غير دالة إحصائياً
	بكالوريوس	39	36.064				
	ماجستير	13	27.731				
	دكتوراه	1	27.000				

يتبين من الجدول (6-22) أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً، أي أن الفرضية البديلة مرفوضة وتثبت صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للمؤهل العلمي ".

يُرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون كل عينة الدراسة من أصحاب الدرجات والمؤهلات العلمية العليا (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ما يؤكد أنهم تعاملوا مع الحاسوب والانترنت مرات عديدة من قبل، كما أنهم تلقوا تدريباً موحداً على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، ما يجعل وعيهم وبالتالي آراءهم متقاربة بشأن موضوع الدراسة.

هذه النتيجة التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة العينة تعزى للمؤهل العلمي تتفق مع دراسة ( غبون، 2012 )، ودراسة ( عمار، 2012 )، ودراسة ( أبو أمونة، 2009 )، بينما تختلف مع دراسة ( أبو العيس، 2012 ).

#### 6.2.2.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تنص على أنه " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية** عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة **تعزى للتخصص العلمي** "، ولفحص صحة الفرضية أجرى الباحث اختبار كروسكال والس على بيانات الدراسة، ولخص النتائج في الجدول (6-23).

يتضح من الجدول (6-23) أن جميع المحاور عدا المحور الثاني والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لمتغير التخصص العلمي في المحاور: الأول والثالث والرابع والخامس، وبسبب أن الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند مستوى

دلالة (0.05) فإننا نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للتخصص العلمي.

### الجدول (6-23)

#### نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير التخصص العلمي

المحور	التخصص العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	حاسوب	15	44.533	7.527	3	0.057	غير دالة إحصائياً
	إدارة	27	29.019				
	كلاهما	4	31.500				
	آخر	19	29.868				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	حاسوب	15	45.100	10.384	3	0.016	دالة عند 0.05
	إدارة	27	29.185				
	كلاهما	4	42.625				
	آخر	19	26.842				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	حاسوب	15	42.800	5.769	3	0.123	غير دالة إحصائياً
	إدارة	27	31.222				
	كلاهما	4	31.625				
	آخر	19	28.079				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	حاسوب	15	40.600	3.725	3	0.293	غير دالة إحصائياً
	إدارة	27	32.426				
	كلاهما	4	28.500				
	آخر	19	28.763				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	حاسوب	15	39.067	2.074	3	0.557	غير دالة إحصائياً
	إدارة	27	30.981				
	كلاهما	4	32.625				
	آخر	19	31.158				
المجموع	حاسوب	15	45.833	9.461	3	0.024	دالة عند 0.05
	إدارة	27	29.222				
	كلاهما	4	34.875				
	آخر	19	27.842				

وقد ظهرت الفروق في المحور الثاني ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان تعزى للتخصص العلمي وقد كانت الفروق لصالح تخصص الحاسوب، أي أن متخصصي الحاسوب كانت آراؤهم مؤيدة بشكل أكبر من مختلف التخصصات العلمية الأخرى للآثار الإيجابية لنظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء الديوان خصوصا في الشق المتعلق بفعالية الأداء.

هذه النتيجة برأي الباحث طبيعية جدا نظرا لفهم المتخصصين في الحاسوب أكثر من غيرهم لتفاصيل الميزات والخدمات التي توفرها حوسبة نظم عمل المؤسسة وألفتهم لهذا النوع من الحلول.

#### 6.2.2.5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية:

إن هذه الفرضية تنص على أنه " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)** بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة **تعزى لعدد سنوات الخدمة** "، ولاختبار صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال والس، والجدول (6-24) يوضح نتائج الاختبار.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لعدد سنوات الخدمة "، ويرجع الباحث هذه النتيجة إلى كون فوائد حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان ظاهرة لجميع الموظفين الجدد منهم والقدماء على السواء.



## الجدول (6-24)

### نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير عدد سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	أقل من 5 سنوات	40	33.300	0.287	2	0.866	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	30.967				
	من 10 إلى أقل من 20	10	34.850				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	أقل من 5 سنوات	40	32.975	1.659	2	0.436	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	37.000				
	من 10 إلى أقل من 20	10	27.100				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	أقل من 5 سنوات	40	36.250	3.371	2	0.185	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	29.133				
	من 10 إلى أقل من 20	10	25.800				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	أقل من 5 سنوات	40	36.575	4.147	2	0.126	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	29.033				
	من 10 إلى أقل من 20	10	24.650				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	أقل من 5 سنوات	40	34.100	1.182	2	0.554	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	28.467				
	من 10 إلى أقل من 20	10	35.400				
المجموع	أقل من 5 سنوات	40	34.388	0.597	2	0.742	غير دالة إحصائياً
	من 5 إلى أقل من 10	15	31.367				
	من 10 إلى أقل من 20	10	29.900				

### 6.2.2.6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية"، ولفحص صحة هذه الفرضية أجرى الباحث اختبار كروسكال واليس ولخص النتائج في الجدول (6-25) الذي يتضح منه أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً وبالتالي يتم

رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تعزى للدرجة الوظيفية، ويرى الباحث أن نتيجة اختبار هذه الفرضية مبرر بأن نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني المستخدم في الديوان يقدم خدمات شاملة لكافة المستويات الإدارية في الديوان كل حسب حاجته مما يجعل تقييمه من مختلف المستويات الإدارية يتم بشكل موضوعي تبعاً للخدمات التي يقدمها لكل مستوى، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة ( أبو أمونة، 2009 )، وتختلف مع دراسة ( عمار، 2012 ).

#### الجدول (6-25)

##### نتائج اختبار كروسكال-والس لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	موظف	36	30.500	2.791	5	0.732	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	37.300				
	رئيس قسم	15	37.333				
	مدير C	6	35.250				
	مدير B	1	44.000				
	مدير A	2	22.500				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	موظف	36	30.167	4.850	5	0.434	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	38.600				
	رئيس قسم	15	37.767				
	مدير C	6	38.583				
	مدير B	1	39.500				
	مدير A	2	14.250				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	موظف	36	33.972	1.875	5	0.866	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	28.500				
	رئيس قسم	15	35.233				
	مدير C	6	29.333				
	مدير B	1	35.500				
	مدير A	2	19.750				

المحور	الدرجة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	قيمة $k^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	موظف	36	33.986	3.594	5	0.609	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	31.100				
	رئيس قسم	15	32.900				
	مدير C	6	27.583				
	مدير B	1	61.500				
	مدير A	2	22.750				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	موظف	36	31.653	4.803	5	0.440	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	29.200				
	رئيس قسم	15	34.700				
	مدير C	6	39.250				
	مدير B	1	63.500				
	مدير A	2	20.000				
المجموع	موظف	36	31.375	4.071	5	0.539	غير دالة إحصائياً
	رئيس شعبة	5	32.500				
	رئيس قسم	15	36.533				
	مدير C	6	35.833				
	مدير B	1	57.000				
	مدير A	2	16.500				

#### 6.2.2.7 اختبار الفرضية الفرعية السابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لدرجة المعرفة النظرية بوظائف إدارة الموارد البشرية"، ولفحص صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال والس وفصل النتائج في جدول (6-26) والذي يتضح منه أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً، أي يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لدرجة المعرفة النظرية بوظائف إدارة الموارد البشرية".

جدول (6-26)

نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية

المحور	درجة المعرفة بوظائف HRM	العدد	متوسط الرتب	قيمة K <sup>2</sup>	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	ضعيفة	1	10.500	5.052	4	0.282	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	26.643				
	جيدة	27	38.278				
	جيد جداً	21	31.095				
	ممتازة	9	29.056				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	ضعيفة	1	17.500	2.848	4	0.584	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	27.143				
	جيدة	27	36.093				
	جيد جداً	21	33.976				
	ممتازة	9	27.722				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	ضعيفة	1	63.500	5.297	4	0.258	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	23.357				
	جيدة	27	34.519				
	جيد جداً	21	34.500				
	ممتازة	9	29.056				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	ضعيفة	1	42.500	1.362	4	0.851	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	31.786				
	جيدة	27	31.593				
	جيد جداً	21	36.214				
	ممتازة	9	29.611				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	ضعيفة	1	25.000	1.824	4	0.768	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	25.429				
	جيدة	27	34.389				
	جيد جداً	21	35.000				
	ممتازة	9	30.944				
المجموع	ضعيفة	1	27.000	2.217	4	0.696	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	7	25.500				
	جيدة	27	35.093				
	جيد جداً	21	34.929				
	ممتازة	9	28.722				

\* (HRM) هي إدارة الموارد البشرية

إن الباحث يرى أن سبب عدم تأثير درجة معرفة الموظفين نظرياً بوظائف إدارة الموارد البشرية على استجابتهم يرجع إلى أن كل موظف قيم النظام الإلكتروني من واقع تجربته الشخصية معه وانطباعه عنه ومن خلال دعم النظام الإلكتروني لمهام هذا الموظف وليس تبعاً للمهام النظرية الموكلة إلى إدارات الموارد البشرية بشكل عام.

#### 6.2.2.8 اختبار الفرضية الفرعية الثامنة من الفرضية الرئيسية الثانية:

لقد نصت هذه الفرضية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى للمهارة في استخدام الحاسوب"، وبغرض اختبار هذه الفرضية أجرى الباحث اختبار كروسكال والس على بيانات الدراسة واختصر النتائج في الجدول (6-27) الذي يبين أن جميع المحاور والدرجة الكلية للمقياس غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) عدا المحور الثالث، واعتماداً على عدم دلالة الدرجة الكلية للمقياس فإنه يتم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المهارة في استخدام الحاسوب، بينما تم قبول الفرضية البديلة فقط للمحور الثالث والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لمتغير المهارة في استخدام الحاسوب"، وقد كانت الفروق لصالح الدرجة المقبولة، أي أن من قدروا مهاراتهم في استخدام الحاسوب بالمقبولة جاءت آراؤهم أكثر إيجابية تجاه أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان.

إن النتيجة العامة بعدم وجود فروق في الاستجابة ناجمة عن متغير مهارة استخدام الحاسوب تعزى إلى أن ما نسبته 98.46% من عينة الدراسة درجة مهارتها في استخدام الحاسوب قدرت

بالجيدة أو أكثر وفي العادة يكون تصميم الأنظمة المحوسبة سهلة الاستخدام وتراعي متوسط مهارات المستخدمين فمن الطبيعي أن تكون استجابة أفراد العينة منسجمة بلا فروق كبيرة.

### جدول (6-27)

#### نتائج اختبار كروسكال - والس لمتغير درجة مهارة استخدام الحاسوب

المحور	مهارة استخدام الحاسوب	العدد	متوسط الرتب	قيمة $K^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	مقبولة	1	10.500	2.436	3	0.487	غير دالة إحصائياً
	جيدة	9	28.889				
	جيد جداً	29	32.655				
	ممتازة	26	35.673				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	مقبولة	1	17.500	6.293	3	0.098	غير دالة إحصائياً
	جيدة	9	22.167				
	جيد جداً	29	31.672				
	ممتازة	26	38.827				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	مقبولة	1	63.500	9.707	3	0.021	دالة عند 0.05
	جيدة	9	24.833				
	جيد جداً	29	28.379				
	ممتازة	26	39.808				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	مقبولة	1	42.500	3.840	3	0.279	غير دالة إحصائياً
	جيدة	9	24.111				
	جيد جداً	29	31.586				
	ممتازة	26	37.288				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	مقبولة	1	25.000	1.612	3	0.657	غير دالة إحصائياً
	جيدة	9	28.167				
	جيد جداً	29	31.948				
	ممتازة	26	36.154				
المجموع	مقبولة	1	27.000	5.985	3	0.112	غير دالة إحصائياً
	جيدة	9	22.444				
	جيد جداً	29	30.983				
	ممتازة	26	39.135				

أما بالنسبة للفرق الدال إحصائياً الذي ظهر في المحور الثالث لصالح فئة المهارة المقبولة يعزى إلى أن أصحاب المهارة المقبولة هم في الحقيقة فرد واحد من العينة فعندما أيد أثر نظام المعلومات الإلكتروني على تحسين الكفاءة بدرجة موافقة كبيرة تولد هذا الفارق لصالح فئة مقبولي المهارة لتشكيله ما نسبته 100% منهم. وإن نتيجة اختبار هذه الفرضية تتفق مع دراسة ( غبون، 2012 )، وتختلف مع دراستي ( أبو العيس، 2012 ) و( غنيم، 2006 ).

#### 6.2.2.9 اختبار الفرضية الفرعية التاسعة من الفرضية الرئيسة الثانية:

تتص هذه الفرضية على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لدرجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان "، ولاختبار مدى صحة هذه الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار كروسكال والس، وقدم تلخيصاً للنتائج في الجدول (6-28)، الذي يبين أن نتائج المحور الثاني والرابع والخامس غير دالة إحصائياً، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية ووقت وجودة أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لمتغير القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، بينما يتضح من ذات الجدول أن نتائج المحور الأول والثالث والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، ونظراً لأن الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً فإنه يتم قبول الفرضية البديلة التي نصت على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لدرجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان "، وقد ظهرت هذه الفروق في المحورين الأول والثالث وكانت الفروق لصالح الدرجة الممتازة مقارنة بالمتغيرات الأخرى. أي أن أفراد عينة الدراسة الذين رأوا أن قدرتها على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني ممتاز كانت أكثر قناعة بأنه يتم استخدام هذا النظام فعلاً في الديوان، وأنه يؤثر إيجاباً على كفاءة أداء الديوان.

ويبرر الباحث هذه النتيجة بأن الإنسان الذي يستطيع استخدام أي أداة بدرجة أحسن سيدرك فوائدها بدرجة أكبر فأصحاب المقدرة الممتازة على استخدام النظام الإلكتروني أدركوا فوائده بشكل أفضل لأنهم استخدموا خصائصه وميزاته أكثر وبشكل أعمق.

### جدول (6-28)

#### نتائج اختبار كروسكال والس لمتغير القدرة على استخدام النظام الإلكتروني للديوان

المحور	قدرة استخدام النظام الإلكتروني	العدد	متوسط الرتب	قيمة $K^2$	درجات الحرية	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المحور الأول: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة	ضعيفة	1	10.500	12.486	4	0.014	دالة عند 0.05
	مقبولة	1	10.500				
	جيدة	7	15.429				
	جيد جدا	23	31.870				
	ممتازة	33	38.879				
المحور الثاني: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على فعالية أداء الديوان	ضعيفة	1	17.500	9.285	4	0.054	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	1	10.000				
	جيدة	7	22.429				
	جيد جدا	23	28.783				
	ممتازة	33	39.348				
المحور الثالث: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على كفاءة أداء الديوان	ضعيفة	1	63.500	11.113	4	0.025	دالة عند 0.05
	مقبولة	1	10.500				
	جيدة	7	21.786				
	جيد جدا	23	28.196				
	ممتازة	33	38.485				
المحور الرابع: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على المدة اللازمة لأداء الديوان	ضعيفة	1	42.500	9.211	4	0.056	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	1	17.000				
	جيدة	7	18.071				
	جيد جدا	23	29.717				
	ممتازة	33	38.652				
المحور الخامس: أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على جودة أداء الديوان	ضعيفة	1	25.000	6.108	4	0.191	غير دالة إحصائياً
	مقبولة	1	9.000				
	جيدة	7	26.000				
	جيد جدا	23	29.283				
	ممتازة	33	38.045				
المجموع	ضعيفة	1	27.000	11.005	4	0.027	دالة عند 0.05
	مقبولة	1	9.000				
	جيدة	7	18.929				
	جيد جدا	23	28.826				
	ممتازة	33	39.803				



## نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لقد ثبت من خلال اختبار الفرضيات التسع المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية صحة الفرضية البديلة بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لسمات عينة الدراسة المتمثلة في: ( الجنس، والتخصص العلمي، ودرجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان ) " وقد كانت الفروق لصالح الذكور وتخصص الحاسوب ودرجة القدرة الممتاز على الترتيب، بينما تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابة عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة تعزى لبعض السمات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في: ( الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، ودرجة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية نظريا، ودرجة مهارات استخدام الحاسوب ) " .

## الفصل السابع

### نتائج وتوصيات الدراسة والدراسات المقترحة

7.0 مقدمة

7.1 المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

7.2 المبحث الثاني: توصيات الدراسة

7.3 المبحث الثالث: الدراسات المقترحة

## الفصل السابع

### نتائج وتوصيات الدراسة والدراسات المقترحة

#### 7.0 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً ملخصاً لنتائج الدراسة التي تمخضت عن اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، وكذلك بعض التوصيات التي اقترحها الباحث لتحسين نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان، وتحسين خدماته، وآليات تعظيم الاستفادة منه في تحسين أداء ديوان الموظفين العام بـفلسطين وتوصيات أخرى، كما يتضمن الفصل بعض الدراسات التي يقترح الباحث إجـراءها مستقبـلاً.

#### 7.1 المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

لقد كان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أولاً: واقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان واستخدامه:

- يوجد نظام معلومات موارد بشرية إلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة.
- يستخدم نظام معلومات موارد بشرية إلكتروني لديوان الموظفين العام بقطاع غزة في أداء مهام الديوان.

ثانياً: أثر استخدام النظام على أداء الديوان:

- أدى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة إلى تحسين أداء الديوان لوظيفة التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين) الموظفين، ووظيفة تدريب الموظفين الحكوميين، ووظيفة إدارة التنقل الوظيفي (نقل وفصل وترقية واستقالة)، ووظيفة تقييم أداء الموظفين الحكوميين، وهذا التحسن تمثل في:

- ✧ زيادة فعالية أداء الديوان.
- ✧ تقليل وقت أداء الديوان لمهامه.
- ✧ زيادة كفاءة أداء الديوان.
- ✧ زيادة جودة أداء الديوان .

- أكثر زيادة في الفاعلية كانت فاعلية أداء وظيفة التوظيف وأقلها زيادة هي فاعلية أداء وظيفة التدريب.
- أكثر زيادة في الكفاءة كانت كفاءة أداء وظيفة تقييم أداء الموظفين بينما أقلها زيادة في كفاءة وظيفة التدريب.
- أكثر انخفاض في وقت أداء مهام الديوان كان في وقت أداء وظيفة التوظيف وأقلها انخفاضا هو وقت أداء وظيفة إدارة التنقل الوظيفي.
- أكثر زيادة في الجودة كانت جودة أداء وظيفة التوظيف بينما أقلها زيادة هي جودة أداء وظيفة التدريب.
- أكثر جوانب أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة تحسُّنا نتيجة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني تمثل في تقليل وقت أداء الديوان لمهامه، تلاه وبالتساوي تحسين كفاءة وجوده أداء ديوان الموظفين، وأتى أخيرا تحسين فاعلية أداء الديوان.

### ثالثا: مدى وجود فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى للسمات الشخصية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بغزة تعزى للسمات الشخصية التالية:
  - ✧ الجنس، وقد كانت الفروق لصالح الذكور.
  - ✧ التخصص العلمي، وقد كانت الفروق لصالح تخصص الحاسوب
  - ✧ درجة القدرة على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، وقد كانت الفروق لصالح درجة ممتاز.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بغزة تعزى للسمات الشخصية: (الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، والدرجة الوظيفية، ودرجة المعرفة بوظائف إدارة الموارد البشرية، ودرجة مهارات استخدام الحاسوب).

## 7.2 المبحث الثاني: توصيات الدراسة

من خلال مشاهدات الباحث والمقابلات التي أجراها والبيانات التي جمعها بالاستبانة وما توصلت إليها الدراسة من نتائج يوصي الباحث بما يلي:

**أولاً: تطوير نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان:**

- إتمام حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية ليشمل جميع الأعمال الإدارية والقانونية داخل ديوان الموظفين العام.
- حوسبة جميع معاملات الديوان الخارجية مع مختلف الأطراف التي يتعامل معها وذلك من خلال بوابة إلكترونية على موقعه الإلكتروني، وربط قاعدة بياناته بوزارة الداخلية والمالية والصحة ومجلس الوزراء بشكل أشمل وأوسع مما هو عليه الآن.
- عقد ورش عمل وعصف ذهني للأطراف المستخدمة لنظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني لتقييم أدائه، واقتراح حلول لمشاكله، واقتراح أفكار لتطويره.
- تصميم صفحة إلكترونية لتقييم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان تظهر لمستخدمي النظام مرة كل ثلاثة شهور، بحيث أن ملأها يكون اختياريًا، وعدد فقراتها قليل، وأن تقدم تقارير تحليلها إحصائياً فوراً لمديري الدوائر ورئيس الديوان.

**ثانياً: زيادة استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان والاستفادة منه:**

- تصميم برنامج تدريبي إلكتروني لتدريب الموظفين على استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، على أن يوضع في مكان مناسب على الموقع الإلكتروني للديوان وأن يكون بمختلف أنواع الملفات النصية وعروض الفيديو وأن يراعي ذوي الحاجات الخاصة، وذلك لتيسير استخدام النظام الإلكتروني على الجميع وأن يمثل دليلاً لمن يحتاج المساعدة في الاستخدام.
- عقد محاضرات توعوية لموظفي الديوان ومدوبي الوزارات لديه ومديري شؤون الموظفين ومديري الدوائر المالية والإدارية وأي أطراف حكومية أخرى تتعامل مع الديوان حول آخر التطورات التقنية التي يمكن استخدامها في أداء الأعمال الإدارية وأي تطورات وتحديثات جددت على نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان.

- توحيد جهات تحليل وتصميم وبرمجة الأنظمة والمواقع الإلكترونية للحكومة الفلسطينية في جهة مركزية واحدة وذلك لإنتاج نظم ومواقع إلكترونية متوافقة يمكن دمجها في بوابة واحدة للحكومة الإلكترونية لاحقاً.
- الاستفادة من نظام تخزين السيرة الذاتية للمواطنين على الموقع الإلكتروني للديوان بحيث يتم استدعاء الخبرات وذوي المؤهلات الوظيفية المناسبة للوظائف الشاغرة بجانب الإعلان عن تلك الوظائف للراغبين ؛ وذلك تحقيقاً لهدف توفير أفضل المرشحين لتلك الوظائف.
- تبني فكرة التدريب الافتراضي من قبل إدارة التدريب في الديوان ودعمه بشدة نظراً لفعاليته وكفاءته وجودته، وقدرته على الاستفادة من الخبراء والمدربين حول العالم، وخفضه لكافة تكاليف العملية التدريبية، وتقليله للوقت المستهلك في التدريب من قبل القائمين عليه والمتدربين. مع وضع اختبار محوسب لكل محاضرة لضمان حضورها من المتدربين على أن يكون اجتياز الاختبارات شرطاً لمنح الموظف إفادة التدريب.
- أن يتيح النظام الإلكتروني للديوان استقبال الحاجات التدريبية للمؤسسات الحكومية بشكل دوري ومبرمج حاسوبياً كل ثلاثة شهور بحيث تصل رسالة لرئيس المؤسسة بهذا الخصوص إلكترونياً ويرد عليها إلكترونياً.
- أن يقترح الديوان مشروع قانون يجعل التوقيع الإلكتروني والمعاملات الإلكترونية تحظى بنفس الاعتمادية والاعتبار القانوني الذي تحظى بهما التوقيعات والمعاملات الورقية لتيسير التحول نحو حوسبة التعاملات الحكومية.

### 7.3 المبحث الثالث: الدراسات المقترحة

- في ظل ما قرأه الباحث من أدبيات نظرية ودراسات سابقة برزت العديد من الموضوعات التي تستحق البحث منها:
- نظراً لوجود نسخة جديدة مطورة ومحسنة من نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان، يقترح الباحث على إدارة الديوان أن يتم إجراء بحث قبلي لقياس مستوى الأداء الحالي لكل المهام التي سيعمها النظام الجديد، إضافة للاستعانة بنتائج هذه الدراسة التي

بين أيدينا ودراستي ( أبو العيس، 2012 ) و(غبون، 2012 )، ثم إجراء بحث بعدي بعد سنة من تطبيق النظام المطور لتقييم التطور في أداء الديوان الناجم عن استخدامه، وأن يتم تكرار البحث سنويا لتعزيز الإيجابيات ومعالجة السلبيات.

- إجراء دراسة جدوى مالية لحوسبة نظام معلومات الموارد البشرية في الديوان، للتأكد بالأرقام المحاسبية من تلك الجدوى المالية لحلول الحوسبة.
- إجراء دراسة عن مدى قابلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة المستخدمة حاليا في الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة للتكامل تقنيا وإداريا.
- إجراء دراسة حول مدى تلبية الدورات التدريبية التي يقدمها الديوان للموظفين الحكوميين لحاجاتهم التدريبية المتعلقة بالحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
- إجراء دراسة شرعية حول أخلاقيات استخدام وإدارة نظم المعلومات الإلكترونية.
- إجراء دراسة مقارنة حول أهم التشريعات التي سنتها الدول الإسلامية العربية وغير العربية بشأن التطبيقات الإلكترونية واستخداماتها في الحكومة والمنظمات المختلفة.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات على سياسات التوظيف والتدريب فيها.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات على اختيار الطلبة الجامعيين لتخصصاتهم العلمية.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات على سلوك الموظفين التعليمي والتربوي الذاتي.
- إجراء دراسة حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات على العلاقات الإنسانية بين موظفي تلك المنظمات.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية :

#### أولا / الكتب :

- القرآن الكريم
- أبو شيخة، نادر أحمد، (2010)، " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- أحمد، محمد سمير، (2009)، " الإدارة الإلكترونية "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- إدريس، وائل والغالبي، طاهر، (2009)، " أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- تغلب، سيد صابر، (2011)، " نظم المعلومات الإدارية "، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان- الأردن.
- توفيق، عبد الرحمن، (2010)، " تنمية الموارد البشرية - الأدوار الجديدة "، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة - مصر.
- الحريري، محمد سرور، (2012)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان- الأردن.
- حسن، حسام إبراهيم، (2011)، " إدارة الموارد البشرية في القطاع العام "، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- حسن، راوية، (2005)، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية "، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر.
- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (2007)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- درة، عبد الباري إبراهيم والصبّاغ، زهير نعيم، (2008)، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نُظْمِي "، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.



- ديري، زاهد محمد، (2011)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- السالمي، علاء، (2008)، " الإدارة الإلكترونية "، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- السالمي، علاء وآخرون، (2009)، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- السكارنه، بلال خلف، (2009)، " التطوير التنظيمي والإداري "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- السلمي، علي، (1983)، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية "، مكتبة غريب، الفجالة - مصر.
- الشبلي، هيثم والنسور، مروان، (2009)، " إدارة المنشآت المعاصرة "، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الشنطي، أيمن وآخرون، (2010)، " مقدمة في تحليل وتصميم نظم المعلومات "، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2006)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الطائي، يوسف حجيم وآخرون، (2009)، " نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية "، دار اليازوري، عمان - الأردن.
- الطراونة، عمر، (2011)، " الإدارة الاحترافية للموارد البشرية "، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- عامر، سامح عبد المطلب، (2011)، " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- عباس، أنس عبد الباسط، (2011)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- عبد الرحمن، بن عنتر، (2010)، " إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين، (2010)، " تطوير إدارة الموارد البشرية "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل، (2009)، " الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل "، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- فياض، محمود أحمد وآخرون (أ)، (2010)، " مبادئ الإدارة (1) وظائف المدير "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- فياض، محمود أحمد وآخرون (ب)، (2010)، " مبادئ الإدارة (2) وظائف المنظمة "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (2008)، " نظرية المنظمة والتنظيم "، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الكلالده، طاهر محمود، (2011)، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- المبييضين، صفوان محمد والأكلي، عائض بن شافي، (2012)، " التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية "، ط1، دار اليازوري، عمان - الأردن.
- المدهون، محمد وأبو معمر، فارس والعبادلة، أحمد، (2005)، " إدارة الأعمال وظائف المشروع "، ط1، مكتبة الطالب في الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- مصطفى، أحمد سيد، (2008)، " إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة "، ط2، المؤلف، القاهرة - مصر.
- ملح، سامي محمد، (2000)، " مناهج البحث في التربية وعلم النفس "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- النداوي، عبد العزيز بدر، (2009)، " عولمة إدارة الموارد البشرية "، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن.
- النعيمي، محمد عبد العال وآخرون، (2009)، " إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- هويكنز، برايان وماركهام، جيمس، (2008)، " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية "، ط1، دار الفاروق للنشر والتوزيع ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، القاهرة - مصر.
- ياسين، سعد غالب، (2009)، " أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات "، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

### ثانيا / الرسائل العلمية والأبحاث وأوراق العمل في المؤتمرات العلمية :

- أبو العيس، نهال رفيق، (2012)، "تقييم تجربة ديوان الموظفين العام الإلكترونية في قطاع غزة"، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين.
- أبو أمونة، يوسف محمد يوسف، (2009)، " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قاطع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- أبو رحمة، أمل إبراهيم، (2005)، " نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- أبو عبيدة، فيصل عبد الله، (2010)، " أثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في جهاز الأمن العام الأردني، دراسة تطبيقية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة - الأردن.
- بسيسو، محمد طالب، (2010)، " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية - غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الدهشان، نائل، (2011)، " الخدمات الإلكترونية بين تجارب الواقع وطموحات المستقبل، نحو ديوان بلا أوراق "، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التطوير الإداري الثالث، ديوان الموظفين العام، غزة-فلسطين.

- رمضان، فدوى محمد، (2009)، " أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- الشريف، عبده نعمان، (2008)، " دور نظم المعلومات في إدارة المؤسسات الحكومية، حالة وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- عبدويان، رافي رعد ابراهيم، (2010)، " أثر فاعلية نظم المعلومات الإدارية على أداء البنوك التجارية الأردنية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- العتيبي، ناصر بن منيف بن رازان، (2007)، " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- عريف، مجدي، (2008)، " نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، دراسة ميدانية على مديرية المالية في اللاذقية "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تشرين، سورية.
- عطية، العربي، (2012)، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية : دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر "، مجلة الباحث، عدد 10، لسنة 2012، ص 321-332.
- عمار، محمد جمال أكرم، (2009)، " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- عمار، رهام أكرم، (2012)، " مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة عن نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- العمري، أيمن أحمد، (2009)، " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة على أداء العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

- غبون، رامي فؤاد، (2012)، " أثر تطبيق التدريب الافتراضي على جودة التدريب لدى ديوان الموظفين العام في قطاع غزة "، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- غنيم، أحمد بن علي، (2006)، " دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة "، المجلة التربوية، العدد 81، (ديسمبر 2006)، ص141-211، المدينة المنورة - المملكة العربية السعودية.
- غنيم، ماهر أحمد، (2004)، " دور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في عملية صنع القرارات في بلديات قطاع غزة بفلسطين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- فرج الله، أحمد موسى، (2012)، " دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.
- القحطاني، صالح بن محمد، (2010)، " تطبيق الحكومة الإلكترونية ودورها في التطوير الإداري بالمديرية العامة للدفاع المدني "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم، (2011)، " تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات "، ط1، رسالة ماجستير منشورة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ميا، علي وآخرون، (2008)، " الأتمتة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام، دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس "، بحث محكم في مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (2)، لسنة 2008.
- النقيب، متولي محمود، (2009)، " دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري بجامعة قطر "، دورية دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، العدد 3، (سبتمبر 2009)، المجلد 14، ص81-127، المنوفية - مصر.

- Hodgetts, R. M. & Kroeck, K. G. (1992), “ **Personnel & Human Resource Management** ”, The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, United States of America.
- Jitendra, M. D. (1997), " **Strategies & Principles of Service Management** ", Indian Publishers Distributers, New Delhi – India.
- Kroenke, D. (1989), “ **Management Information Systems** ”, McGraw-Hill Book Company for manufacture & export, Singapore.
- Laudon, K. & Laudon, J. (2006), " **Management Information Systems Managing The Digital Firm** ", 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey - United States of America.
- Maund, L. (2001), “ **Introduction to Human Resource Management: Thoery & Practice** ”, Palgrave, New York – USA.
- McLeod, R. & Schell, G. (2001), “**Management Information Systems**”, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey - USA.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2005), " **Humane Resource Management** ", 9<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey – USA.
- Pettinger, R. (2007), " **Introduction to Management** ", 4<sup>th</sup> edition, Palgrave Macmillan, New York – USA.
- Rudrabasavaraj, M. N. (1996), “ **Dynamic Personnel Administration Management of Human Resources** ”, 7<sup>th</sup> edition, Himalaya Publishing House, Bombay – Italy.

ثانيا / الرسائل العملية والأبحاث المحكمة والدوريات :

- Al-Shqairat, Z. (2010), “ **Human Resource Information Systems in Jordanian Universities** ”, Al-Hussein Bin Talal University – Jordan, International Journal of Business & Management, Vol. 5, No. 10; October 2010.
- Batool, S.Q. & Sajid, M.A. & Raza, S.H. (2012), “ **Benefits & Barriers of Human Resource Information System In Accounts Office & Azad Jammu & Kashmir Community Development Program** ”, International Journal of Humanities & Social Science, Vol. 2, No. 3; February 2012, p211-217.
- Beadles, N.A. & Lowery, Ch. M. & Johns, K. (2005), " **The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector** ", Communications of the IIMA, Volume 5, Issue 4.
- Khera, Sh. & Gulati, K. (2012), " **Human Resource Information System & it's Impact on Human Resource Planning : A perceptual analysis of Information Technology companies** ", IOSR Journal of Business & Management.
- Lee, I.(2008), " **Relationship Between the Use of Information Technology (IT) & Performances of Human Resources Management (HRM)** ", not published research which required for the degree of doctor of Business Administration, Alliant International University, San Diego –California – USA.
- Panayotopoulou, L. & Vakola, M. & Galanaki, E. (2004), " **E-HR adoption & the role of HRM: evidence from Greece** ", Personnel Review, Vol. 36, No. 2, 2007, pp277-294, Athens – Greece.
- Ruel, H. & Bondarouk, T. & Velde, M. (2006), " **The contribution of e-HRM to HRM effectiveness** ", Employee Relations, Vol. 29, No. 3, 2007, pp. 280-291.
- Sadiq, U. & Khan, A. & Ikhlaq Kh. (2012), “ **The Impact of Information Systems on the Performance of Human Resources Departments** ”, Journal of Business Studies Quarterly, Vol. 3, No. 4, 2012, pp. 77-91, Florida - United States.

## المواقع الإلكترونية :

هذه قائمة بالمواقع الإلكترونية التي استعان بها الباحث في إجراء الدراسة بما فيها من حوسبة استبانة الدراسة وجمع بياناتها، والحصول على بعض الدراسات والأبحاث والمقالات العلمية وقانون العمل والخدمة المدنية، وأمور أخرى :

اسم الموقع	عنوانه على شبكة الانترنت
■ إمبرالد	<a href="http://www.emeraldinsight.com">http://www.emeraldinsight.com</a>
■ جامعة الأزهر - غزة	<a href="http://www.alazhar.edu.ps">http://www.alazhar.edu.ps</a>
■ الجامعة الإسلامية - غزة	<a href="http://www.iugaza.edu.ps">http://www.iugaza.edu.ps</a>
■ جامعة القدس أبو ديس - القدس	<a href="http://www.alquds.edu/ar">http://www.alquds.edu/ar</a>
■ جامعة النجاح - نابلس	<a href="http://www.najah.edu">http://www.najah.edu</a>
■ جامعة بير زيت - رام الله	<a href="http://www.birzeit.edu">http://www.birzeit.edu</a>
■ الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء	<a href="http://www.pcbs.gov.ps">http://www.pcbs.gov.ps</a>
■ ديوان الفتوى والتشريع - السلطة الفلسطينية	<a href="http://www.dft.gov.ps">http://www.dft.gov.ps</a>
■ ديوان الموظفين العام - غزة	<a href="http://www.diwan.ps">http://www.diwan.ps</a>
■ محرك البحث جوجل	<a href="http://www.google.ps">http://www.google.ps</a>
■ المركز الوطني للمعلومات - الجمهورية اليمنية	<a href="http://www.yemen-nic.info">http://www.yemen-nic.info</a>
■ مستندات جوجل	<a href="http://docs.google.com">http://docs.google.com</a>
■ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية	<a href="http://www.hrdiscussion.com">http://www.hrdiscussion.com</a>
■ يوتيوب	<a href="http://www.youtube.com">http://www.youtube.com</a>



# الملاحق

## الملحق (1)

### استبانة الدراسة في شكلها النهائي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأخ/ت ..... حفظه/ا الله تعالى ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

#### الموضوع / طلب الإجابة على فقرات استبانة بحث العلمي

أسأل الله لك تمام الصحة والعافية والرقى والتقدم ، أما بعد ،،،

بين يديك استبانة دراسة بعنوان " أثر استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني على أداء ديوان الموظفين العام بقطاع غزة " ، أرجو أن تتكرم بالإجابة عليها ولك جزيل الشكر ، مع ملاحظة أن عبارة " نظام المعلومات الإلكتروني للديوان " تأتي في فقرات الاستبانة اختصاراً لعبارة " نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في ديوان الموظفين العام في قطاع غزة " .

والله الموفق وخير معين

الباحث / عمرو هشام السقا

## أولاً : البيانات الشخصية

ضع علامة X في الدائرة المجاورة للإجابة المناسبة لك

1. الجنس

ذكر  انثى

2. الفئة العمرية

أقل من 30  من 30 إلى أقل من 40  من 40 إلى أقل من 50  50 فأكثر

3. المؤهل العلمي

ثانوية فأقل  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

4. التخصص العملي

حاسوب  إدارة  كلاهما  آخر  حدده : .....

5. عدد سنوات الخدمة

أقل من 5  من 5 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 20  من 20 إلى أقل من 30  30 فأكثر

6. الدرجة الوظيفية

موظف  رئيس قسم  مدير B  
 مدير شعبة  مدير C  مدير A

7. معرفتي بوظائف إدارة الموارد البشرية نظريا

ضعيفة  مقبولة  جيدة  جيدة جدا  ممتازة

8. مهارتي في استخدام الحاسوب

ضعيفة  مقبولة  جيدة  جيدة جدا  ممتازة

9. أستطيع استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان بشكل

ضعيف  مقبول  جيد  جيد جدا  ممتاز

## ثانيا : أثر أنظمة معلومات الموارد البشرية الإلكترونية على أداء ديوان الموظفين العام:

- هذا الجزء مقسم إلى خمسة محاور، أرجو من حضرتك الإشارة بعلامة (X) على الإجابة التي تعبر عن رأيك أمام
- كل فقرة ، مع ملاحظة أن الإجابات متدرجة من الموافقة بدرجة كبيرة جدا إلى غير موافق.
- إذا كنت لا تعلم الإجابة ، أو لا تود الإجابة على إحدى الفقرات فما عليك إلا ترك الإجابة فارغة.

م	السؤال	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق قليلا	غير موافق
<b>المحور الأول / استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان في أداء مهام الديوان</b>						
1.	يستخدم نظام المعلومات الإلكتروني للديوان في عملية التوظيف الحكومي بمراحلها الثلاث : استقطاب (جلب) المتقدمين واختيار المرشحين واتخاذ قرار التعيين .					
2.	يستخدم نظام المعلومات الإلكتروني للديوان في عملية التدريب.					
3.	يستخدم نظام المعلومات الإلكتروني للديوان في مختلف عمليات التنقلات الوظيفية (النقل والفصل والترقية والاستقالة) .					
4.	يستخدم نظام المعلومات الإلكتروني للديوان في عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين .					
<b>المحور الثاني / أثر استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على فعالية أداء الديوان</b>						
1.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على استقطاب (جذب) متقدمين للتوظيف يتمتعون بالمواصفات الوظيفية الأنسب للوظائف الشاغرة .					
2.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على استقطاب (جذب) العدد المناسب من المتقدمين للوظائف الشاغرة .					
3.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على توظيف أفضل المتقدمين للتوظيف .					
4.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على تحقيق التدريب الحكومي لأهدافه (تلبية الحاجات التدريبية للمؤسسات الحكومية)					
5.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على اتخاذ قرارات التنقلات الوظيفية الصحيحة من نقل وفصل واستقالة وترقية.					

م	السؤال	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق قليلة	غير أوافق
6.	يساعد نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على تقييم حقيقي لأداء الموظفين الحكوميين يحدد نقاط ضعفهم وقوتهم .					
<b>المحور الثالث / أثر استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على كفاءة أداء الديوان</b>						
ملاحظة / "الكفاءة" تعني تقليل الموارد - المادية (الأموال والأجهزة والبرمجيات .. إلخ) والمعنوية (كالجهد البدني والذهني والنفسي .. إلخ) - المستنفذة في إنتاج نفس حجم العمل ، أو/و زيادة حجم الإنتاج .						
1.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية التوظيف الحكومي - بمراحلها الثلاث : استقطاب (جلب) المتقدمين ثم اختيار المرشحين من بينهم ثم اتخاذ قرار التعيين - .					
2.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية التدريب الحكومي .					
3.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية إدارة التنقلات الوظيفية - تشمل النقل والفصل والاستقالة والترقية- .					
4.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى زيادة كفاءة عملية تقييم أداء الموظفين الحكوميين .					
<b>المحور الرابع/ أثر استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على المدّة اللازمة لأداء الديوان</b>						
1.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في عملية توظيف الموظفين الحكوميين الجدد .					
2.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة التدريب الحكومي .					
3.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في إدارة عمليات التنقل الوظيفي (نقل أو فصل أو ترقية أو استقالة) .					
4.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تقليل الوقت المستنفذ في تقييم أداء الموظفين .					

م	السؤال	أوافق بدرجة كبيرة جدا	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق قليلة	غير أوافق
<b>المحور الخامس / أثر استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان على جودة أداء الديوان</b>						
1.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تحقيق جودة عملية التوظيف الحكومي .					
2.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تحقيق جودة التدريب الحكومي الذي يتلقاه موظفي الحكومة .					
3.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تحقيق جودة قرارات التنقل الوظيفي (نقل ، فصل ، ترقية ، استقالة) .					
4.	يؤدي استخدام نظام المعلومات الإلكتروني للديوان إلى تحقيق جودة تقييم أداء الموظفين الحكوميين .					
1.	أود أن أضيف ما يلي حول أثر نظام معلومات الديوان على أداء الديوان لوظائفه :					
	.....					
	.....					
	.....					

أشكرك شكرا جزيلا ، جزاك الله خيرا

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء لجنة تحكيم استبانة الدراسة

حكم استبانة الدراسة :

من الإداريين :

1. أ. د. ماجد محمد الفرا ( عميد كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وأستاذ الإدارة فيها ) .
2. د. رشدي عبد اللطيف وادي ( الأستاذ المشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ) .
3. د. سامي علي أبو الرووس ( الأستاذ المشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ) .
4. د. بسام عبد الجواد أبو حمد ( الأستاذ المساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ) .
5. د. جلال شبوات إسماعيل شبوات ( الأستاذ المساعد في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القدس المفتوحة ) .
6. د. نهاية عبد الهادي التلباني ( الأستاذة المساعدة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر ) .

ومن الإحصائيين :

7. د. سمير خالد صافي ( أستاذ الإحصاء المشارك في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ) .
8. د. نافذ محمد بركات ( أستاذ الإحصاء المساعد في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ) .

ومن التربويين :

9. أ.د.د. عليان عبد الله الحولي ( عميد كلية التربية بالجامعة الإسلامية وأستاذ فيها ) .

ومن مدراء ديوان الموظفين :

10. م. أسامة يونس ( مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بديوان الموظفين ) .
11. أ. مؤمن عبد الواحد ( مدير وحدة العلاقات العامة بديوان الموظفين ) .

### الملحق (3)

## معاور المقابلات مع بعض مدراء الإدارات العامة والوحدات المساندة

### في ديوان الموظفين العام في قطاع

معاور مقابلات مع مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات ومدير وحدة العلاقات العامة والإعلام

- الاسم : ..... المسمى الوظيفي : .....
- ما هي أسباب تبني الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الديوان؟
  - ما هي أهداف تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الديوان؟
  - ممّ يتكون نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان؟
  - ما الجهات التي يخدمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان؟
  - ما هي وظائف الموارد البشرية التي يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في مختلف إدارات ووحدات الديوان؟
  - ما هي وظائف الموارد البشرية التي ما زالت تؤدي ورقياً في مختلف إدارات ووحدات الديوان؟
  - ما هي جوانب العمل التي ما زالت غير محوسبة في الديوان أو في تعاملاته الخارجية ؟
  - هل يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فعلاً من تلك الإدارات والوحدات ؟
  - ما هي الصعوبات التي تعترض نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان ؟

### معاور مقابلات مدراء الإدارات العامة :

- الاسم : ..... المسمى الوظيفي : .....
- ما هي وظائف الموارد البشرية التي يدعمها نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في إدارتك/وحدتك ؟
  - ما هي وظائف الموارد البشرية التي ما زالت تؤدي ورقياً في إدارتك/وحدتك ؟
  - هل يستخدم نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني فعلاً في أداء العمل ( داخل وخارج الديوان ) ؟
  - ما هي الصعوبات التي تعترض استخدام نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في إدارتك/وحدتك؟
  - ماذا تقترح لتحسين أداء الإدارة/الوحدة و الديوان عموماً ، ولتحسين الاستفادة نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني للديوان ؟

## الملحق (4)

### قائمة بأسماء من أجريت معهم مقابلات الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	موضوع المقابلة	تاريخ المقابلة
1.	م . نائل الدهشان	مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات (حينها)	استطلاع واقع نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان واستخداماته .	2010/03/10
2.	أ. مؤمن عبد الواحد	مدير وحدة العلاقات العامة.	الحصول على موافقة مبدئية على إجراء الدراسة ، وتنسيق خطوات إجرائها	2012/10/17
3.	م . أسامة يونس	مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات .	التعرف على خدمات نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان واستخداماته داخله وخارجه ، ووظائف إدارة الموارد البشرية التي يدعمها .	2012/11/20
4.	أ. مؤمن عبد الواحد	مدير وحدة العلاقات العامة .	تحكيم الاستبانة الدراسة ، واختيار موعد لتوزيعها وجمعها .	2012/12/25
5.	م . أسامة يونس	مدير الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات .	تحكيم الاستبانة ، وتحديد آلية توزيعها إلكترونياً على موظفي الديوان من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في الديوان نفسه .	2012/12/25
6.	أ . محمد أبو حية	الإدارة العامة لتطوير سياسات الموارد البشرية	توزيع الاستبانة ، وإجراء مقابلات بالمحاور الواردة في الملحق (4) .	2013/01/06
7.	فدوان أبو شريعة	الإدارة العامة للتعيينات	توزيع الاستبانة ، وإجراء مقابلات بالمحاور الواردة في الملحق (4) .	2013/01/06
8.	د. نبيل اللوح	الإدارة العامة للتدريب	توزيع الاستبانة ، وإجراء مقابلات بالمحاور الواردة في الملحق (4) .	2013/01/06
9.	جلال السعودي	الإدارة العامة لشؤون الموظفين	توزيع الاستبانة ، وإجراء مقابلات بالمحاور الواردة في الملحق (4) .	2013/01/06
10.	أ . زكريا جودة	وحدة الأرشيف المركزي	توزيع الاستبانة في الدائرة/الوحدة ، وإجراء مقابلات بالمحاور الواردة في الملحق (4)	2013/01/06



## الملحق (5)

### صورة عن كتاب الجامعة إلى الديوان لتسهيل مهمة الطالب في إتمام الدراسة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة  
The Islamic University - Gaza

Faculty of Commerce

كلية التجارة

الرقم ..... Ref

ج س ع/62

التاريخ ..... Date

1434 محرم 1

14 تشرين الثاني 2012

## من بكمه الأمر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

### الموضوع: تسهيل مهمة باحث

تهديكم كلية التجارة بالجامعة الإسلامية تحياتها، وترجو التكرم بمساعدة الباحث/ **عمرو هشام السقا**، برقم جامعي (120070454) والملتحق في برنامج ماجستير إدارة الأعمال، في تسهيل مهمته في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعد في عمل رسالة الماجستير بعنوان: "دور نظام معلومات الموارد البشرية الإلكتروني في تحسين أداء ديوان الموظفين العام في قطاع غزة"

وفي ذلك خدمة للبحث العلمي ودعماً لعملية التنمية الاقتصادية في فلسطين.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

عميد كلية التجارة

أ.د. ماجد محمد الفراء



صورة إلى:

\*الملف.