

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة¹

د. محمد إبراهيم المدهون² و أ. أمل إبراهيم أبو رحمة

كلية التجارة - إدارة الأعمال ماجستير إدارة أعمال

الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين

تاريخ استلام البحث: 2007/6/1م ، تاريخ قبول البحث: 2007/7/25م

ملخص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها ، وأثرها على فاعلية إدارات شئون الموظفين ، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة شئون الموظفين في اتخاذ القرارات ، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية . وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانة تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في مدراء شئون الموظفين ونوابهم، وكانت أهم النتائج كالتالي :

- 1- توفر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات تراوحت بين 64% و 95% ، وتفاوتت درجة الدقة بين متدنية ومتوسطة بنسب بين 9% و 66% بالنسبة للمعلومات الخاصة بمجموع العاملين ، والوظائف ، والمعلومات الأخرى . وتدنّت سرعة توفير المعلومات الخاصة بالموظف ، ومجموع العاملين ، والوظائف ، والمعلومات الأخرى بنسب تتراوح بين 11% و 66% . وبدرجات متفاوتة من الملاءمة لاستخدام المعلومات الخاصة بالموظف ، ومجموع العاملين ، والوظائف ، والمعلومات الأخرى ، بنسب بين 11% و 82% .
- 2- نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية .
- 3- تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شئون الموظفين

مصطلحات الدراسة: نظم معلومات الموارد البشرية ، الكفاءة ، وزارات السلطة الوطنية

¹ الورقة جزء من رسالة ماجستير قدمتها الطالبة أمل إبراهيم أبو رحمة

² د. المدهون أستاذ مساعد في الإدارة والتنمية في الجامعة الإسلامية في غزة وعدد من الجامعات الفلسطينية وقد كان يشغل نائب عميد كلية التجارة في الجامعة الإسلامية. د. المدهون الان يعمل كرئيس ديوان رئيس الوزراء الفلسطيني.

The Effective of Human Resource Information Systems within the Ministries of the Palestinian National Authority in the Gaza Strip

Abstract:This study aims to identify the Human Resources Information systems (HRIS) efficiency within the ministries of the Palestinian National Authority (PNA) in Gaza Strip, and the factors that affect HRIS efficiency, as well as the effectiveness of personnel departments.

The findings are based on the data collected via a questionnaire distributed to the target group that includes managers of personnel departments and their deputies. Forty-five questionnaire forms were distributed and the returning ratio was 97.8%. The most important results were:

1. The applied HRIS can provide highly precise employee information ranging from 64% to 95%. Precision degrees vary between low and medium ranging from 9% to 66% for the information relevant to total workers, jobs and other information. As for low efficiency of HRIS relevant to quick provision of information concerning the employee, total workers, jobs and other information by ratio ranging from 11% to 66%. furthermore, availability of HRIS relevant to the employee, total workers, jobs and other information in variable appropriate degrees for applications, ranging from 11% to 82%.
2. Lack of technical, administrative and organizational efficiency are the most important reasons of the low efficiency of the HRIS.
3. Low efficiency of HRIS is one of the most important factors that affect the effectiveness of personnel department.

مقدمة

أدى كلاً من الزيادة في حجم المنظمات وتعدد أنشطتها الإدارية ، وتطور وسائل اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر إلى ازدياد اهتمام المديرين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية والوظيفية في الحصول على المعلومات الدقيقة والملائمة وفي الوقت المناسب ، من أجل القيام بمهام التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية (Macleod ، 1990 ، ص 41) . لذلك أصبحت المعلومات والنظم المسئولة عن إنتاجها (نظم المعلومات) مورداً أساسياً من موارد منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها .

ولقد صنف Laudon & Laudon (2002 ، ص 46-50) نظم المعلومات حسب المجالات

الوظيفية إلى خمسة أنواع تشمل :

- 1- نظم معلومات البيع والتسويق
- 2- نظم معلومات التصنيع والإنتاج
- 3- نظم معلومات التمويل والمحاسبة
- 4- نظم معلومات الموارد البشرية
- 5- أنواع أخرى خاصة بنوع الصناعة ، مثل نظم المعلومات الجامعية .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

يؤكد باجابر والمفتي (1987 ، ص36) أن : " الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تتطلب من المنظمات تصميم وإعداد وتنفيذ سياسات واضحة لإدارتها ، مما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية " .

بناءً على ذلك فإن نظم معلومات الموارد البشرية تستمد أهميتها من أهمية وطبيعة القرارات التي يساهم في اتخاذها ، وهي قرارات تتصل بالعنصر البشري ، أي أنها تتعلق بمختلف مهام ومجالات عمل إدارة شؤون الموظفين في المنظمات .

ومنذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1994 ، وتوليها مهام إدارة شؤون قطاع غزة الضفة الغربية ، وهي تقوم بخطوات حثيثة لبناء مؤسساتها وأجهزتها الرسمية التي يشكل العنصر البشري أهم مواردها بما يتلاءم مع بناء دولة مؤسسات . ومن منطلق الأهمية التي تحظى بها نظم معلومات الموارد البشرية وأهمية إدارات شؤون الموظفين في الدوائر الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية - تنص المادة رقم (1) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 على أن الدائرة الحكومية: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها ضمن الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها - ظهرت فكرة هذا البحث كدراسة تطبيقية على الوزارات بقطاع غزة .

نظم معلومات الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، العامة منها والخاصة ، حجر الزاوية في العملية الإدارية ، وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية ، وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة ، وتنميتها ، والاحتفاظ بها ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والفاعلية" (رشيد ، 2001 ، ص13) .

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية إنعكاساً واضحاً لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها ، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها ، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية (المغربي ، 2002 ، ص3-27) .

ولغرض الدراسة تم اعتماد تعريف Sang & Gary لنظام معلومات الموارد البشرية وهو : "النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة ، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية" (باجابر والمفتي ، 1987 ، ص36 . قاسم ، 1990 ، ص296 . المغربي ، 2002 ، ص328) .

وقد حدد Gara (2002 ، ص1) والمغربي (2002 ، ص331-333) خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي :

1. قاعدة البيانات

يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها .

2. إدخال البيانات

يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات .

3. استرجاع المعلومات

هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها ، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون .

4. مركز معلومات الموارد البشرية

وهو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة .

5. جودة وسلامة البيانات

ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمان أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات.

لا يختلف نظام معلومات الموارد البشرية اختلافاً كبيراً عن نظم المعلومات الإدارية الأخرى، إذ أنه يتكون من الأبعاد الرئيسة لأي نظام والتي تتمثل في المدخلات والعمليات التشغيلية والمخرجات مع وجود عنصر التغذية المرتدة ، إلا أن نظام معلومات الموارد البشرية يتميز بتعدد الأنشطة التي يشملها ويعمل على خدمتها (المغربي ، 2002 ، ص333).

والنظام يصمم لأداء وظائف محددة وهي (باجابر المفتي ، 1987 ، ص39 . قاسم ، 1990 ، ص296-297 . العبود وآخرون ، 1993 ، ص31 . الحسنية ، 2002 ، ص324-325) :

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

أولاً: حصر وتسجيل الوقائع الوظيفية ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة وذلك بربط النظام بمصادر البيانات من النماذج والسجلات المستخدمة في شئون الموظفين ، مثل نماذج طلبات التعيين وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف وقرارات الترقيات ومسيرات الرواتب وبيانات الإجازات ... الخ .

ثانياً: تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهيداً لاستخدامها في المجالات المختلفة لإدارة شئون الموظفين ، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدوياً أو آلياً ، وذلك حسب نوع النظام المستخدم ، وسيأتي تفصيله عند تحديد أنواع نظم معلومات الموارد البشرية .

ثالثاً: استخراج المعلومات بصورة واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها ، وتكون غالباً على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للاستخدام في شتى مجالات شئون الموظفين ويتم حفظها وتخزينها في ذاكرة النظام حيث يلجأ إليها متخذو القرارات ، للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة تضمن كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري في الإدارة .

كما أن للمعلومات المرتدة أهمية ودور أساسي في نظام معلومات الموارد البشرية في إطار أهميتها للنظام الكلي لإدارة شئون الموظفين ، حيث تدعم التغذية الراجعة النشاط الرقابي على العنصر البشري ، وتمكن من علاج المشكلات التي تحد من فاعلية استخدامه، كما تمكن من متابعة التطور في سياسات وإجراءات شئون الموظفين ، مثل التعديلات التي تطرأ على أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ، والهيكل التنظيمية ، وخطط تصنيف الوظائف وما إلى ذلك .

وبناءً عليه فإن عناصر نظام معلومات الموارد البشرية تتكامل بعضها مع بعض ، وتتفاعل مع البيئة الخارجية للنظام لتؤدي دوراً أساسياً في دعم سياسة ونشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، وصولاً إلى حسن استخدام الموارد البشرية بما يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين ، بالإضافة إلى المعلومات التي يوفرها النظام لإدارة شئون الموظفين ، وذلك على شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين ، ويمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات التي يتضمنها النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وذلك على النحو التالي (باجابر والمفتي ، 1987 ، ص 41-47 . قاسم ، 1990 ، ص 300-302 . العبود وآخرون ، 1993 ، ص 29-31 . المغربي ، 2002 ، ص 338-339) :

أولاً: البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف (مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارات شئون الموظفين في الوزارات) مثل البيانات الشخصية، المؤهلات الدراسية، الخبرات العلمية السابقة

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

ثانياً: البيانات الخاصة بالوظائف وتشمل مثلاً مسميات الوظائف، مستويات الوظائف، أرقام الوظائف، المواقع التنظيمية للوظائف، عدد الوظائف الشاغرة و كذلك التعديلات في مسميات ومستويات الوظائف.

ثالثاً: البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة مثل البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف والبيانات الخاصة بسوق العمالة.

أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية و إلكترونية حديثة . وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هيكلها التنظيمية ، وتعقيد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها ، وأيضاً تطور وسائل اتخاذ القرارات وبتصدرها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي (Macleod ، 1990 ، ص 43 . Macleod & Schell ، 2001 ، ص 4 . المغربي ، 2002 ، ص 343) .

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

ويمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين النظم اليدوية و الآلية وتشمل نظام الملفات (ملفات الموظفين، ملفات الوظائف، الملفات العامة) ونظام السجلات ونظام البطاقات والنظم الآلية تشمل نظام المصغرات الفيلمية و نظام الحاسب الآلي.

فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية

متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام ، ومن أهم تلك المتطلبات ما ذكره المغربي (2002 ، ص 352-353) :

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

أ- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها
نظام معلومات الموارد البشرية .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

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

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

د- مراعاة احتياجات المستخدمين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها .

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

2) المتطلبات التكنولوجية (الفنية) : وتتمثل في عدة متطلبات أهمها :

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

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

ج- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة ، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.

د- تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية .

3) المتطلبات الاقتصادية : ومن أهمها :

أ- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام ، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم .

ب- العمل على تخفيض التكاليف .

ج- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية .

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

4) المتطلبات الاجتماعية : ومن بينها :

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

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

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

ج- توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه .
د- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه .

العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية

عشرة عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب ، وذكر أنها أخطاء منكرة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين ، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي (المغربي ، 2002 ، ص350-351) :

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

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

ينبغي توظيف نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في مجال تخطيط الموارد البشرية، بتوفير المعلومات التي تؤدي دوراً مهماً في تمكين المسؤولين في المنظمة من اتخاذ قرارات سليمة وصائبة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية . ولا شك أن ذلك ينعكس على مستوى الأداء في المجالات الأخرى لنشاط شؤون الموظفين بما يحقق أهداف إدارات شؤون الموظفين بصفة خاصة ، والأهداف التنظيمية بصفة عامة.

وكذلك في إعداد موازنة الوظائف ، ذلك الجانب من الإنفاق في الموازنة العامة للدائرة الحكومية ، المخصص للصرف على الموظفين ومستحقاتهم وامتيازاتهم ، ويشمل بالتحديد: الرواتب ، والأجور ، والمكافآت ، والبدلات (عمار، 1991 ، ص36).

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

وتستخدم المعلومات لصالح تصنيف الوظائف من النشاطات الواسعة التي تضطلع بها الدوائر الحكومية ، وما تتطلبه تلك الأنشطة من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات ، ومستويات متباينة من الواجبات والمسئوليات ، ومن ذلك المساهمة في عملية توظيف فعالة وتشتمل عملية التوظيف على مرحلتين أساسيتين الاستقطاب والإختيار (عمار ، 1991 ، ص174-175 . رشيد ، 2001 ، ص459) ، ومن ثم رعاية مصالح الموظفين أثناء الخدمة . وكذلك في مجال إدارة الرواتب وقد عرف Armstrong & Murlis (1980 ، ص19) إدارة الرواتب بأنها : "ذلك النشاط الذي يعني بتصميم وتطوير ورعاية نظام كلي للرواتب يتحدد من خلاله العائدات المادية المستحقة للعاملين ، وكيفية دفعها". وتقوم سياسة الرواتب في الخدمة المدنية بـفلسطين على أساس تحديد الرواتب بما يتناسب مع صعوبة واجباتها ومسئولياتها وما تستلزمه من مؤهلات ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في توحيد رواتب الموظفين الذين يؤدون أعمالاً متماثلة وذلك تبعاً لتصنيف الوظائف الموضح في المادة رقم (9) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 .

نظم معلومات الموارد البشرية في فلسطين

تنفذ نظم معلومات الموارد البشرية في فلسطين وفقاً لعدة مستويات ، تتكامل فيها المعلومات في خدمة الأهداف الاستراتيجية على المستوى المحدد . والمستويات التي يمكن إنشاء نظم معلومات الموارد البشرية على أساسها كما يلي :

(1) نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى المنظمة الواحدة . ويقصد بالمنظمة هنا الكيان الإداري المميز والمحدد ، سواء كان في إطار الدوائر الحكومية للدولة ، أم في إطار القطاع الخاص الفردي أو الشركات والمؤسسات .

وفي هذه الحالة فإن إنشاء نظام للمعلومات وتفصيلاته يعود بشكل مباشر إلى مدى قناعة القيادة الإدارية بتلك المنظمة بأهمية وضرورة وجود مثل هذا النظام ، وتوفر إمكانيات وظروف إنشائه .

(2) نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى العاملين بالخدمة المدنية في فلسطين . ويشرف ديوان الموظفين العام على هذا النظام ، حيث يتولى مهام الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة، وإعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية في فلسطين.

(3) نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى القومي ، والذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية المتوفرة في فلسطين ، سواء في القطاع الحكومي أو غيره . وتشرف وزارة العمل الفلسطينية على هذا النظام ، فقد تم في عام 1996 تكليف خبير في نظم المعلومات بتقديم

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

مقترح لنظم معلومات القوى العاملة في فلسطين ، وتحديد مستلزمات التطوير البشرية والتقنية وتصميم نماذج واستمارات تخدم أغراض النظم .

إدارة شؤون الموظفين في فلسطين

تتبع إدارة شؤون الموظفين في العادة الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية في الدوائر الحكومية ، وعادة ما تتولى تلك الإدارة عملية توفير احتياجات الدوائر الحكومية من الموظفين ، وتحديد الإجراءات المتصلة بالموظفين ، وتنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة بهم ، وتنظيم شؤونهم المتصلة بالترقيات والنقل والتدريب والتعويضات والتقاعد وغيرها من الأمور ذات الصلة. وهناك بعض الاختصاصات لإدارات شؤون الموظفين ، التي نص عليها قانون الخدمة المدنية ، وبالتالي تشترك فيها جميع إدارات شؤون الموظفين بالدوائر الحكومية (رشيد ، 2001 ، س47-48) .

- ومهام إدارة شؤون الموظفين تحددها المادة رقم (5) من قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 : " تنشأ في كل دائرة حكومية وحدة لشؤون الموظفين تتولى المهام التالية :
- 1) التعاون مع متخذي القرارات في الدوائر الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها ، وتنفيذها ومتابعتها ، ومراجعتها بين وقت وآخر .
 - 2) المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتقاء بمستوى أدائهم وإنتاجهم .
 - 3) المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه .
 - 4) متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها .
 - 5) إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب ، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام .
 - 6) وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة" .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

ديوان الموظفين العام ومهامه

ديوان الموظفين العام ، دائرة حكومية أنشئت بالقرار الرئاسي رقم (131) لسنة 1994 وتتبع رئيس الوزراء مباشرة (مجموعة التشريعات الفلسطينية من عام 1994 حتى نهاية عام 1998، المجلد الأول ، ص464) .

ومهام ديوان الموظفين العام حددها قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 بنص المادة رقم (7) ، حيث تنص على :

"تحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري في فلسطين يتولى الديوان المهام والمسئوليات التالية :

(1) الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية 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 الإحصائيات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات 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" .

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

منهجية البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي ، لأنه الأكثر ملاءمة لطبيعة هذا البحث فهو يتيح المجال لجمع البيانات وتصنيفها وعرضها بأسلوب وصفي ، يساعد على تحديد معالم المجتمع الإحصائي ووصف واقع نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في الإجابة على السؤال التالي : "ما مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟"

أهداف البحث

من خلال هذا البحث فإننا نهدف إلى :

1. تحديد مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شؤون الموظفين بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .
2. معرفة أهم العوامل التي تحد من كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، وأثر ذلك على فاعلية إدارات شؤون الموظفين في إدارات شؤون الموظفين بالوزارات .
3. تقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة شؤون الموظفين في اتخاذ القرارات ، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية .

أهمية البحث

أولاً: يعد العنصر البشري المورد الأكثر أهمية في المنظمات ، حيث تستمد قوتها وبقائها وقدرتها التنافسية من قيام الموظفين وعلى مختلف المستويات الإدارية فيها بأداء أنشطتهم للمحافظة على سير العمل . ويقدر عدد العاملين في أجهزة القطاع العام¹ في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية² في عام 2004 بحوالي 130,000 موظف أي بنسبة 22.3% من مجموع القوى العاملة الذي يبلغ 584,000 (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، 2004). وتشير البيانات المنشورة عن دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية بالسلطة الوطنية الفلسطينية (2004) إلى أن عدد العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في 2003 يبلغ 61,493 أي بنسبة 47.3% من مجموع العاملين في القطاع العام .

¹ تشمل الدوائر الحكومية من هيئات ومؤسسات ووزارات تابعة إدارياً ومالياً للسلطة الوطنية الفلسطينية .

² تشمل الضفة الغربية وقطاع غزة .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

ومن المتوقع زيادة عدد العاملين للسلطة الوطنية الفلسطينية في الدوائر الحكومية للسلطة الوطنية الفلسطينية خلال العام 2005 ، حسب ما تشير إليه البيانات المنشورة عن دائرة الموازنة العامة في وزارة المالية (2004) بنسبة 5.7% . لذلك فإن تحسين كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية يتطلب وجود نظم معلومات تقدم المعلومات الملائمة في الوقت المناسب .

ثانياً: كما أن هذه الدراسة تمثل محاولة جادة للتعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الذي يمثل موضوعاً على درجة عالية من الأهمية لصناع القرار ورسمي السياسات والباحثين والجمهور من أجل تزويدهم بصورة واضحة عنه قد تساعد في خدمة أغراضهم .

فرضيات البحث

- إدارات شؤون الموظفين في الدوائر الحكومية بفلسطين تعاني من تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً . ومن خلال ذلك اعتمد البحث الفرضيات التالية :
1. كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شؤون الموظفين متدنية .
 2. نقص الكفاءة التنظيمية والإدارية والتكنولوجية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في الوزارات.
 3. تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في الوزارات من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارات شؤون الموظفين في الوزارات .

مجتمع البحث

اعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث ، ويتمثل في إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة والبالغ عددهم (45) موظفاً بوظيفة مدير ونائب مدير شؤون الموظفين. فمن المعروف أنه يوجد في كل وزارة إدارة لشؤون الموظفين ، ويبلغ عدد الوزارات 24 وزارة ، وذلك حسب التشكيلة الوزارية التي نشرت بجريدة القدس بتاريخ 2003/11/10 (العدد ، 12294) . وقد تم توزيع الاستبانة على مفردات البحث بنسبة 100% ، وقد تم استرداد (44) استبانة ، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي ، وبذلك يكون مجموع الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (44) استبانة تمثل نسبة 97.8% من مجموع الاستبانات الموزعة .

طرق البحث

اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وذلك لما للاستبانة من أهمية، وهي الأداة الأكثر ملاءمة للحصول على البيانات المرتبطة بواقع نظم معلومات الموارد البشرية محل البحث. وقد تم بناء وتطوير الاستبانة في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ، وبعد استطلاع رأي عدد من المتخصصين في مجال إدارة شؤون الموظفين. كما تم الاستعانة بموظفي ديوان الموظفين العام للاستفسار واستكمال البيانات التي لا تمكن الإستبانة من الحصول عليها . وقد تم تصميم الإستبانة في ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة والجزء الأول خاص بجمع البيانات المرتبطة بشاغلي الوظيفة وفقاً للترتيب الآتي : الوزارة والمسمى الوظيفي والدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخدمة الكلية . والجزء الثاني يتضمن أربعة أقسام لقياس كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من حيث الدقة والسرعة والملاءمة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. والجزء الثالث يتضمن سبعة أقسام لتحديد العوامل المؤثرة في كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شؤون الموظفين محل البحث . والجزء الرابع يتضمن اثنا عشر سؤالاً لتحديد مدى فاعلية إدارات شؤون الموظفين محل البحث .

صدق وثبات الإستبانة

ولإختبار صدق المحتوى تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدقها وأن الفقرات التي تتضمنها تقيس الأفكار التي صممت من أجلها. كما قام الباحثان بإجراء اختبار تمهيدي Pilot Test ، وذلك بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (10) عشرة أفراد من مدراء شؤون الموظفين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، حيث أنها تتبع نفس النظام المطبق في الوزارات ، وذلك للتأكد من وضوح الأسئلة ، ومن ثم تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية.

ولإختبار صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل ارتباط بيرسون **Pearson Correlation** بين درجات كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ، وقد كانت النتائج دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي يطمئن الباحثان إلى أنها صالحة للتطبيق على مفردات البحث .

ولقياس ثبات الاستبانة استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ، ويشير Miller (1995) إلى أنها من أكثر الطرق شيوعاً لقياس ثبات الاختبار (الاستبانة) ، وقد إتضح

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد أكبر من 0.78 ، ومعامل الثبات الكلي للاستبانة 0.94 ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

تم توزيع الاستبانات باليد مباشرة إلى مدير ونائب مدير شئون الموظفين، واستغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها 75 يوماً. ومن ثم قام الباحثان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5) وتفرغ الاستبانة في الحاسب الآلي.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ، وفق الأساليب الإحصائية المناسبة مثل التكرارات والنسب المئوية، حساب معامل ثبات الاستبانة تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation، أسلوب تحليل الانحدار Regression وإيجاد معادلة خط الانحدار وتحليل التباين المتعدد .

التحليل الإحصائي

خصائص مفردات البحث

تميزت مفردات البحث بمجموعة من الصفات تظهرها الجداول التالية:

1) يوضح الجدول رقم (1) توزيع مفردات البحث حسب الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (1) توزيع مفردات البحث حسب الدرجة الوظيفية

الإجمالي		نائب مدير شئون الموظفين		مدير شئون الموظفين		الدرجة الوظيفية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%4.5	2	%0	0	%4.5	2	A4
%50	22	%4.5	2	%45.5	20	C-A
%25	11	%22.7	10	%2.3	1	2-D
%20.5	9	%18.2	8	%2.3	1	6-3
%100	44	%45.5	20	%54.5	24	المجموع

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

يوضح الجدول رقم (2) توزيع مفردات البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (2) توزيع مفردات البحث حسب المؤهل العلمي

الإجمالي		نائب مدير شؤون الموظفين		مدير شؤون الموظفين		المؤهل العلمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%6.8	3	%0	0	%3.8	3	دراسات عليا
%54.5	24	%25	11	%29.5	13	بكالوريوس/ليسانس
%25	11	%15.9	7	%9.1	4	دبلوم متوسط
%13.6	6	%4.5	2	%9.1	4	ثانوية عامة فأقل
%100	44	%45.5	20	%54.5	24	المجموع

(2) يوضح الجدول رقم (3) توزيع مفردات البحث حسب مجال المؤهل العلمي:

جدول رقم (3) توزيع مفردات البحث حسب مجال المؤهل العلمي

الإجمالي		نائب مدير شؤون الموظفين		مدير شؤون الموظفين		مجال المؤهل العلمي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%31.8	14	%13.6	6	%18.2	8	إدارة
%6.8	3	%0	0	%6.8	3	محاسبية
%6.8	3	%4.5	2	%2.3	1	اقتصاد
%40.9	18	%22.7	10	%18.2	8	تخصص آخر
%13.6	6	%4.5	2	%9.1	4	بدون
%100	44	%45.5	20	%54.5	24	المجموع

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

(3) يوضح الجدول رقم (4) توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:
جدول رقم (4) توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

الإجمالي		نائب مدير شؤون الموظفين		مدير شؤون الموظفين		فئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
%31.8	14	%9.1	4	%22.7	10	أقل من 5
%54.5	24	%31.8	14	%22.7	10	6-10
%0	0	%0	0	%0	0	11-15
%6.8	3	%2.3	1	%4.5	2	16-20
%6.8	3	%2.3	1	%4.5	2	21 فأكثر
%100	44	%45.5	20	%54.5	24	المجموع
8.9 سنة		8.7 سنة		9.1 سنة		المتوسط

(4) يوضح الجدول رقم (5) توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخدمة الكلية:

جدول رقم (5) توزيع مفردات البحث حسب سنوات الخدمة الكلية

الإجمالي		نائب مدير شؤون الموظفين		مدير شؤون الموظفين		فئات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	سنوات الخدمة
%4.5	2	%2.3	1	%2.3	1	أقل من 5
%47.7	21	%29.5	13	%18.2	8	6-10
%13.6	6	%6.8	3	%6.8	3	11-15
%13.6	6	%2.3	1	%11.3	5	16-20
%20.5	9	%4.5	2	%15.9	7	21 فأكثر
%100	44	%45.5	20	%54.5	24	المجموع
14.7 سنة		11.2 سنة		17.6 سنة		المتوسط

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

اختبار الفرضية الأولى

كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في إدارات شئون الموظفين متدنية .
ولاختبار الفرضية اعتمد البحث التكرارات والنسب المئوية ، حيث إن المعلومات التي توفرها
نظم معلومات الموارد البشرية يجب أن تتوفر فيها ثلاثة عناصر رئيسية هي :

- 1) عنصر الدقة: يجب أن تكون المعلومات دقيقة.
 - 2) عنصر السرعة: أن يتم الحصول على المعلومات بالسرعة اللازمة وفي الوقت المناسب.
 - 3) عنصر التحليل: أن تكون محللة وجاهزة للاستخدام بحيث تتلاءم مع المجال الذي تستخدم فيه.
- ولمعرفة مدى توفر هذه الصفات في المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية
في إدارات شئون الموظفين محل البحث ، تضمن الجزء الثاني من الاستبانة مايلي :
- ما مدى دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها نظم المعلومات لكل مما يلي:
أ) المعلومات الخاصة بالموظف .
ب) المعلومات الخاصة بمجموع العاملين .
ج) المعلومات الخاصة بالوظائف .
د) معلومات أخرى.

وقد كانت النتائج كالتالي:

أولاً: فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالموظف

1. مدى دقة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها النظم:
توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (6)، أن المعلومات الخاصة بالموظف
والتي توفرها النظم تأخذ نسباً عالية فيما يتعلق بدرجة دقتها تتراوح بين 64% كحد أدنى ، و
95% كحد أعلى ، باستثناء بعض عناصر المعلومات التي أخذت نسباً ضئيلة في درجة دقتها ،
ومن أمثلتها ما يلي:

- الخبرات السابقة: أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- الدورات التدريبية: أفاد 36% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- تقييم الأداء: أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- الدراسة أثناء الخدمة: أفاد 30% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- العقوبات التأديبية: أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (6) مدى دقة المعلومات الخاصة بالموظف والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	دقيقة جداً		قليلة الأخطاء		كثيرة الأخطاء		غير دقيقة		لم أحدد رأياً
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1	البيانات الشخصية	%82	36	%18	8	%0	0	%0	0	%0
2	تاريخ التعيين	%95	42	%5	2	%0	0	%0	0	%0
3	المسمى الوظيفي	%84	37	%14	6	%0	0	%2	1	%0
4	الدرجة	%89	39	%11	5	%0	0	%0	0	%0
5	المؤهلات الدراسية	%66	29	%32	14	%0	0	%2	1	%0
6	الخبرات السابقة	%32	14	%57	25	%0	0	%11	5	%0
7	الدورات التدريبية	%36	16	%43	19	%2	1	%16	7	%2
8	تقييم الأداء	%32	14	%48	21	%9	4	%11	5	%0
9	الإجازات	%77	34	%20	9	%2	1	%0	0	%0
10	الترقيات	%64	28	%34	15	%0	0	%2	1	%0
11	تاريخ استحقاق الترقية	%82	36	%16	7	%0	0	%2	1	%0
12	الدراسة أثناء الخدمة	%30	13	%48	21	%2	1	%18	8	%2

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

13	العقوبات التأديبية	14	32%	21	48%	1	2%	6	14%	2	5%
14	النقل والندب والإعارة	29	66%	14	32%	1	2%	0	0%	0	0%
15	انتهاء الخدمة	37	84%	5	11%	2	5%	0	0%	0	0%

2. مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها النظم:

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (7)، أن نسبة كبيرة (أكبر من المتوسط) من عناصر المعلومات لا تتوفر بالسرعة اللازمة ، حيث إن العناصر التالية أخذت نسباً ضئيلة في تقييم سرعة الحصول على المعلومات :

- الخبرات السابقة : أفاد 16% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - الدورات التدريبية : أفاد 18% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - تقييم الأداء : أفاد 20% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - الترقيات : أفاد 36% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - الدراسة أثناء الخدمة : أفاد 11% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - العقوبات التأديبية : أفاد 16% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - النقل والندب والإعارة : أفاد 27% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
 - انتهاء الخدمة : أفاد 41% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .
- أما باقي العناصر فقد أخذت نسباً متوسطة لتقييم درجة سرعتها حيث تراوحت النسبة بين 50% كحد أدنى ، و66% كحد أعلى .

ويتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية لا توفر درجة السرعة المطلوبة للحصول على المعلومات.

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (7) مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالموظف والتي توفرها

نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	سريعة جداً		تستغرق قليلاً من الوقت		تستغرق كثيراً من الوقت		بطيئة جداً		لم أحدد رأياً
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
1	البيانات الشخصية	%61	27	%39	17	%0	0	%0	0	%0
2	تاريخ التعيين	%66	29	%34	15	%0	0	%0	0	%0
3	المسمى الوظيفي	%61	27	%34	15	%5	2	%0	0	%0
4	الدرجة	%61	27	%36	16	%2	1	%0	0	%0
5	المؤهلات الدراسية	%61	27	%39	17	%0	0	%0	0	%0
6	الخبرات السابقة	%16	7	%66	29	%16	7	%2	1	%0
7	الدورات التدريبية	%18	8	%50	22	%25	11	%5	2	%2
8	تقييم الأداء	%20	9	%48	21	%27	12	%5	2	%0
9	الإجازات	%61	27	%32	14	%7	3	%0	0	%0
10	الترقّيات	%36	16	%43	19	%18	8	%2	1	%0
11	تاريخ استحقاق الترقية	%50	22	%43	19	%7	3	%0	0	%0
12	الدراسة أثناء الخدمة	%11	5	%55	24	%20	9	%11	5	%2
13	العقوبات التأديبية	%16	7	%48	21	%23	10	%9	4	%5
14	النقل والندب والإعارة	%27	12	%64	28	%9	4	%0	0	%0
15	انتهاء الخدمة	%41	18	%52	23	%5	2	%2	1	%0

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

3. مدى ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام :
توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (8)، أن المعلومات الخاصة بالموظف تأخذ نسباً عالية فيما يتعلق بدرجة ملاءمتها تتراوح بين 64% كحد أدنى ، و82% كحد أعلى ، باستثناء العناصر التالية والتي أخذت نسباً ضئيلة في درجة ملاءمتها وجاهزيتها للاستخدام ، ومن أمثلتها ما يلي:

– **الخبرات السابقة:** أفاد 30% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام

– **الدورات التدريبية :** أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

– **تقييم الأداء:** أفاد 25% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

– **الدراسة أثناء الخدمة:** أفاد 25% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.

– **العقوبات التأديبية:** أفاد 30% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

– **النقل والندب والإعارة:** أفاد 43% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن درجة الملاءمة في المعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية متفاوتة ، حيث تأخذ نسباً عالية لمعظم العناصر ، ونسباً ضئيلة للعناصر الأخرى تحتاج إلى بعض التعديلات والعمليات التشغيلية قبل البدء في استخدامها .

جدول رقم (8) مدى ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظف والتي توفرها

نظم معلومات الموارد البشرية من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام

م	المعلومات	جاهزة للاستخدام		شبه جاهزة للاستخدام		تصلح للاستخدام		غير ملائمة		لم أحدد رأياً	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
1	البيانات الشخصية	77%	34	14%	6	7%	3	2%	1	0%	0
2	تاريخ التعيين	82%	36	11%	5	5%	2	2%	1	0%	0
3	المسمى الوظيفي	73%	32	11%	5	9%	4	7%	3	0%	0
4	الدرجة	73%	32	16%	7	9%	4	2%	1	0%	0
5	المؤهلات الدراسية	68%	30	18%	8	11%	5	2%	1	0%	0

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

6	الخبرات السابقة	13	30%	20	45%	6	14%	5	11%	0	0%
7	الدورات التدريبية	14	32%	15	34%	6	14%	8	18%	1	2%
8	تقييم الأداء	11	25%	19	43%	5	11%	9	2%	0	0%
9	الإجازات	34	77%	5	11%	4	9%	1	2%	0	0%
10	الترقبات	30	68%	8	18%	4	9%	2	5%	0	0%
11	تاريخ استحقاق الترقية	29	66%	11	25%	3	7%	1	2%	0	0%
12	الدراسة أثناء الخدمة	11	25%	19	43%	8	18%	5	11%	1	2%
13	العقوبات التأديبية	13	30%	16	36%	8	18%	5	11%	2	5%
14	النقل والتدب والإعارة	19	43%	16	36%	8	18%	1	2%	0	0%
15	انتهاء الخدمة	28	64%	8	18%	5	11%	3	7%	0	0%

ثانياً: فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بمجموع العاملين

1. مدى دقة المعلومات الخاصة بمجموع العاملين التي توفرها النظم :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (9)، أن المعلومات الخاصة بمجموع العاملين والتي توفرها النظم بدرجة دقيقة جداً لعنصر "سجل الحضور والانصراف"، حيث أفاد 66% من مفردات البحث أن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً، أما باقي العناصر تتوفر بنسب ضئيلة وهي كالتالي :

- سجل حركة الموظفين أثناء الدوام: أفاد 34% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- البدلات : أفاد 39% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً .
- التكلفة الكلية للرواتب: أفاد 48% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- الاحتياجات التدريبية: أفاد 9% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية لا توفر المعلومات الخاصة بمجموع العاملين بالدقة المطلوبة.

جدول رقم (9) مدى دقة المعلومات الخاصة بمجموع العاملين والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	دقيقة جداً		قليلة الأخطاء		كثيرة الأخطاء		غير دقيقة		لم أحدد رأياً	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	سجل الحضور والانصراف	29	66%	15	34%	0	0%	0	0%	0	0%
2	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	15	34%	24	55%	0	0%	5	11%	0	0%
3	البدلات	17	39%	23	52%	0	0%	4	9%	0	0%
4	التكلفة الكلية للرواتب	21	48%	13	30%	1	2%	8	18%	1	2%
5	الاحتياجات التدريبية	4	9%	29	66%	2	5%	9	20%	0	0%

2. مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بمجموع العاملين التي توفرها النظم :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (10)، أن المعلومات لا تتوفر بالسرعة اللازمة لجميع العناصر حيث تتراوح النسب بين 11% كحد أدنى ، و 43% كحد أعلى .

جدول رقم (10) مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بمجموع العاملين

والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	سريعة جداً		تستغرق قليلاً من الوقت		تستغرق كثيراً من الوقت		بطيئة جداً		لم أحدد رأياً	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	سجل الحضور والانصراف	19	43%	25	57%	0	0%	0	0%	0	0%
2	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	16	36%	19	43%	6	14%	3	7%	0	0%
3	البدلات	12	27%	21	48%	6	14%	5	11%	0	0%
4	التكلفة الكلية للرواتب	15	34%	16	36%	7	16%	5	11%	1	2%
5	الاحتياجات التدريبية	5	11%	18	41%	14	32%	7	16%	0	0%

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

3. مدى ملائمة المعلومات الخاصة بمجموع العاملين التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (11)، أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية توفر معلومات محللة وجاهزة للاستخدام لعنصرين فقط وهما "سجل الحضور والانصراف"، و"سجل حركة الموظف أثناء الدوام"، وبالنسبة 75% ، و 57% على التوالي . أما العناصر التالية فتتوفر بنسب ضئيلة في تقييم درجة ملائمة المعلومات:

- البدلات: أفاد 36% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.
- التكلفة الكلية للرواتب : أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.
- الاحتياجات التدريبية: أفاد 11% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية لا توفر المعلومات الخاصة بمجموع العاملين بدرجة الجاهزية المطلوبة للاستخدام ، بل تحتاج إلى إجراء بعض العمليات أو التعديلات عليها حتى تكون جاهزة للاستخدام بما يتلاءم مع النشاطات التي تستخدم فيها .

جدول رقم (11) مدى ملائمة المعلومات الخاصة بمجموع العاملين والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام

م	المعلومات	جاهزة للاستخدام		شبه جاهزة للاستخدام		تصلح للاستخدام		غير ملائمة		لم أجد رأياً	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	سجل الحضور والانصراف	75%	33	18%	8	7%	3	0%	0	0%	0
2	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	57%	25	25%	11	11%	5	7%	3	0%	0
3	البدلات	36%	16	39%	17	18%	8	7%	3	0%	0
4	التكلفة الكلية للرواتب	32%	14	36%	16	16%	7	14%	6	2%	1
5	الاحتياجات التدريبية	11%	5	52%	23	18%	8	18%	8	0%	0

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

ثالثاً: فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالوظائف

1. مدى دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها النظم :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (12)، أن المعلومات الخاصة بالوظائف والتي توفرها النظم تتوفر بدرجة متوسطة بالنسبة لعنصر "مسميات الوظائف" ، حيث أفاد 50% من مفردات البحث أن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً ، أما باقي العناصر تتوفر بنسب ضئيلة وهي كالتالي :

– الهيكل التنظيمي : أفاد 32% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.

– تبعية الوظائف للإدارات : أفاد 43% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً .

– الوظائف الشاغرة : أفاد 43% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً .

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية لا توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بالدقة المطلوبة.

جدول رقم (12) مدى دقة المعلومات الخاصة بالوظائف والتي توفرها نظم معلومات الموارد

البشرية

م	المعلومات	دقيقة جداً		قليلة الأخطاء		كثيرة الأخطاء		غير دقيقة	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	الهيكل التنظيمي	32%	14	48%	21	9%	4	11%	5
2	مسميات الوظائف	50%	22	36%	16	7%	3	7%	3
3	تبعية الوظائف للإدارات	43%	19	36%	16	2%	1	18%	8
4	الوظائف الشاغرة	43%	19	34%	15	0%	0	23%	10

2. مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها النظم :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (13)، أن المعلومات لا تتوفر بالسرعة اللازمة لجميع العناصر حيث تتراوح النسب بين 16% كحد أدنى ، و 39% كحد أعلى .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (13) مدى سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	سريعة جداً		تستغرق قليلاً		تستغرق كثيراً		بطيئة جداً	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
1	الهيكل التنظيمي	16%	7	52%	23	23%	10	9%	4
2	مسميات الوظائف	39%	17	55%	24	7%	3	0%	0
3	تبعية الوظائف للإدارات	30%	13	52%	23	16%	7	2%	1
4	الوظائف الشاغرة	23%	10	55%	24	14%	6	9%	4

3. مدى ملائمة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (14)، أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجة متوسطة من الجاهزية للاستخدام لعنصر "مسميات الوظائف"، وبنسبة 52% من مفردات البحث، أما العناصر التالية فتتوفر بنسب ضئيلة في تقييم درجة ملائمة المعلومات :

– الهيكل التنظيمي: أفاد 30% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام

– تبعية الوظائف للإدارات: أفاد 45% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

– الوظائف الشاغرة: أفاد 39% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام.

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية الحالية لا توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجة الجاهزية المطلوبة للاستخدام، بل تحتاج إلى إجراء بعض العمليات أو التعديلات عليها حتى تكون جاهزة للاستخدام بما يتلاءم مع النشاطات التي تستخدم فيها.

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

جدول رقم (14) مدى ملائمة المعلومات الخاصة بالوظائف والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام

م	المعلومات	جاهزة للاستخدام		شبه جاهزة للاستخدام		تصلح للاستخدام		غير ملائمة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	الهيكل التنظيمي	13	30%	17	39%	7	16%	7	16%
2	مسميات الوظائف	23	52%	11	25%	7	16%	3	7%
3	تبعية الوظائف للإدارات	20	45%	14	32%	5	11%	5	11%
4	الوظائف الشاغرة	17	39%	14	32%	6	14%	7	16%

رابعاً : فيما يتعلق بالمعلومات الأخرى

1. مدى دقة المعلومات الأخرى التي توفرها النظم:

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (15)، أن نظم معلومات الموارد البشرية توفر المعلومات الأخرى بدرجة متوسطة من الدقة بالنسبة لعنصر "التعاميم الخاصة بشئون الموظفين"، حيث أفاد 59% من مفردات البحث أن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً، أما العناصر الأخرى فتتوفر بنسب ضئيلة وهي كالتالي:

- أنظمة ولوائح الخدمة المدنية: أفاد 25% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.
- قرارات شئون الموظفين: أفاد 48% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة دقيقة جداً.

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية لا توفر المعلومات الأخرى بالدقة المطلوبة.

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (15) مدى دقة المعلومات الأخرى والتي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية

م	المعلومات	دقيقة جداً		قليلة الأخطاء		كثيرة الأخطاء		غير دقيقة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	أنظمة ولوائح الخدمة المدنية	11	25%	23	52%	0	0%	10	23%
2	قرارات شئون الموظفين	21	48%	22	50%	0	0%	1	2%
3	التعاميم الخاصة بشئون الموظفين	26	59%	17	39%	0	0%	1	2%

2. مدى سرعة الحصول على المعلومات الأخرى التي توفرها النظم :

توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (16) أن نظم معلومات الموارد البشرية توفر المعلومات الأخرى بدرجة متوسطة من السرعة بالنسبة لعنصر "التعاميم الخاصة بشئون الموظفين" ، حيث أفاد 52% من مفردات البحث أن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً ، أما العناصر الأخرى فتتوفر بنسب ضئيلة وهي كالتالي :

– أنظمة ولوائح الخدمة المدنية: أفاد 16% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .

– قرارات شئون الموظفين: أفاد 36% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة سريعة جداً .

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية لا توفر المعلومات الأخرى بالسرعة المطلوبة.

جدول رقم (16) مدى سرعة الحصول على المعلومات الأخرى والتي توفرها نظم معلومات

الموارد البشرية

م	المعلومات	سريعة جداً		تستغرق قليلاً من الوقت		تستغرق كثيراً من الوقت		بطيئة جداً	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	أنظمة ولوائح الخدمة المدنية	7	16%	20	45%	10	23%	7	16%
2	قرارات شئون الموظفين	16	36%	24	55%	4	9%	0	0%
3	التعاميم الخاصة بشئون الموظفين	23	52%	18	41%	3	7%	0	0%

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

3. مدى ملاءمة المعلومات الأخرى التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام: توضح البيانات التي يشتمل عليها الجدول رقم (17) أن نظم معلومات الموارد البشرية توفر المعلومات الأخرى بدرجة متوسطة من التحليل والجاهزية للاستخدام بالنسبة لعنصر "التعاميم الخاصة بشئون الموظفين" ، حيث أفاد 52% من مفردات البحث أن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام ، أما العناصر الأخرى فتتوفر بنسب ضئيلة وهي كالتالي:

– أنظمة ولوائح الخدمة المدنية : أفاد 23% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

– قرارات شئون الموظفين : أفاد 45% من مفردات البحث بأن النظم توفر المعلومات بدرجة جاهزة للاستخدام .

يتأكد من خلال هذه الحقائق أن نظم معلومات الموارد البشرية لا توفر المعلومات الأخرى بدرجة الجاهزية المطلوبة للاستخدام .

جدول رقم (17) – مدى ملاءمة المعلومات الأخرى والتي توفرها

نظم معلومات الموارد البشرية من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام

م	المعلومات	جاهزة للاستخدام		شبه جاهزة للاستخدام		تصلح للاستخدام		غير ملائمة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	أنظمة ولوائح الخدمة المدنية	10	23%	19	43%	9	20%	6	14%
2	قرارات شئون الموظفين	20	45%	16	36%	8	18%	0	0%
3	التعاميم الخاصة بشئون الموظفين	23	52%	15	34%	6	14%	0	0%

اختبار الفرضية الثانية

نقص الكفاءة التنظيمية والإدارية والتكنولوجية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات

الموارد البشرية في الوزارات.

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation ، وتحليل التباين المتعدد Multiple Anova .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

وقد كانت نتائج استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation ، والموضحة بالجدول رقم (18) كالتالي:

- أقوى العوامل تأثيراً هو "تكنولوجيا المعلومات" بمعامل ارتباط موجب (0.523) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .
- يليه "المتعاملون مع إدارة شؤون الموظفين" بمعامل ارتباط موجب (0.477) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .
- يليه "المجالات السلوكية للعاملين" بمعامل ارتباط موجب (0.426) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .
- يليه "الإدارة" بمعامل ارتباط موجب (0.408) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .
- يليه "المسؤولون عن النظام" بمعامل ارتباط موجب (0.389) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .
- وأخيراً "التنظيم" بمعامل ارتباط موجب (0.315) ، والعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) .

جدول رقم (18) معاملات ارتباط بيرسون للعوامل المؤثرة على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

م	العوامل	معامل الارتباط	قيمة المعنوية*	مستوى الدلالة
1	التشريعات الحكومية	0.266	0.081	غير دالة إحصائياً
2	المتعاملون مع إدارة شؤون الموظفين	0.447	0.003	دالة إحصائياً
3	تكنولوجيا المعلومات	0.523	0.000	دالة إحصائياً
4	الإدارة	0.408	0.006	دالة إحصائياً
5	المسؤولون عن النظام	0.389	0.009	دالة إحصائياً
6	التنظيم	0.315	0.037	دالة إحصائياً
7	المجالات السلوكية للموظفين	0.426	0.004	دالة إحصائياً

* مستوى الدلالة عند ($\alpha < 0.05$)

- من الملاحظات على علاقات الارتباط (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، 2001) :
- أن ارتفاع قيمة معامل الارتباط لا يعني وجود علاقة سببية بين المتغير التابع والمستقل .
- حتى إذا كان هناك علاقة سببية ، فقد يكون الاتجاه عكس ما تشير إليه قيمة المعامل .

- وفيما يلي سيتم اختبار العلاقة التفسيرية للعوامل الأخرى من خلال تحليل التباين المتعدد Multiple Anova ، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (19) كالتالي:
- يوجد تأثير للمتعاملين مع إدارة شئون الموظفين على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 538.455 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 375.230 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - يوجد تأثير للإدارة على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 34.465 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - يوجد تأثير للمسؤولين عن النظام على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 302.546 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - يوجد تأثير للتنظيم على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 532.137 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - يوجد تأثير للمجالات السلوكية للموظفين على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة F 28.444 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) .
 - قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 1.00 وهي أعلى قيمة لمعامل التحديد ، بمعنى أن العوامل تفسر التباين في كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بدرجة عالية .

يعتقد الباحث أن العوامل الثلاثة التالية:

- (1) المتعاملون مع إدارة شئون الموظفين .
- (2) المسؤولون عن النظام .
- (3) المجالات السلوكية للموظفين .

تتعلق بالسمات الشخصية للموظفين العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، ويرجع سبب تأثيرها إلى أن شغل الوظيفة الحكومية لا يتم حسب الكفاءة والخبرة والمؤهلات العلمية الملائمة ، ودليل ذلك أن 31.8% من مفردات البحث والتي تشمل منصب مدير ونائب مدير دائرة شئون الموظفين يحملون المؤهل المناسب لشغل الوظيفة ، و 13.6% من مفردات

¹ قيمة معامل التحديد (R² Coefficient of Determination) والذي يعرف بأنه "مقياس لنسبة التباين في المتغير التابع الذي يمكن تفسيره بالمتغير المستقل" ، تتراوح قيمته بين 0 ، 1 (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، 2001) ، وقيمة معامل التحديد R² مقبولة إذا كانت أكبر من 0.3 (أبو ناهية ، 2000 ، ص 277) .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

البحث لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في مجال شؤون الموظفين ، ويمكن إرجاع تأثير هذه العوامل إلى أسباب إدارية وتنظيمية .
من خلال هذه الحقائق نتوصل إلى إثبات فرضية أن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية.

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين المتعدد للعوامل المؤثرة على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

Dependent Variable : كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة المعنوية	مستوى الدلالة
المتعاملون مع إدارة شؤون الموظفين	2.216	6	0.369	538.455	0.000	دالة إحصائياً
تكنولوجيا المعلومات	4.375	17	0.257	375.230	0.000	دالة إحصائياً
الإدارة	0.142	6	0.024	34.465	0.001	دالة إحصائياً
المسؤولون عن النظام	0.623	3	0.208	302.546	0.000	دالة إحصائياً
التنظيم	1.825	5	0.365	532.137	0.000	دالة إحصائياً
المجالات السلوكية للموظفين	0.019	1	0.019	28.444	0.003	دالة إحصائياً
الخطأ	0.003	5	0.001			
المجموع	9.203	43				

a) $R^2=1.00$ (Adjusted $R^2=0.997$)

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

اختبار الفرضية الثالثة

تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في الوزارات من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارات شئون الموظفين في الوزارات.

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation لقياس العلاقة بين فاعلية إدارة شئون الموظفين والعوامل المختلفة وقد تبين من النتائج الموضحة بالجدول رقم (20) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بلغت 0.000 عند مستوى دلالة 0.05 بين فاعلية إدارة شئون الموظفين وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بمعامل ارتباط موجب . 0.575 .

جدول رقم (20) معاملات ارتباط بيرسون للعوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شئون الموظفين

م	العوامل	معامل الارتباط	قيمة المعنوية*	مستوى الدلالة
1	أنواع نظم معلومات الموارد البشرية	0.140	0.363	غير دالة إحصائياً
2	مجالات شئون الموظفين	0.133	0.389	غير دالة إحصائياً
3	علاقة تبادل المعلومات مع ديوان الموظفين العام	0.078	0.614	غير دالة إحصائياً
4	كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية	*0.575	0.000	دالة إحصائياً

* مستوى الدلالة عند (a<0.05)

ولمعرفة أثر تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية على فاعلية إدارة شئون الموظفين محل البحث ، تم استخدام تحليل الانحدار Regression ، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل ، وكما هو موضح في الجدول رقم (21) أن ما يفسره متغير كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من تباين متغير فاعلية إدارة شئون الموظفين بلغ ($R^2 = 0.33$) ، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha < 0.05$) ، كما يتضح من خلال جدول تحليل الانحدار الموضح في الجدول رقم (22) أنه يمكن التنبؤ بفاعلية إدارة شئون الموظفين من خلال كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام المعادلة التالية :

$$\text{فاعلية إدارة شئون الموظفين} = 0.335 + 0.817 \times \text{كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية}$$

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

وهي تمثل العلاقة الطردية بين فاعلية إدارة شؤون الموظفين وكفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، وقد توصلنا في إثبات الفرضية الأولى تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، وبناء عليه فإن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تدني فاعلية إدارة شؤون الموظفين ، والشكل رقم (1) يوضح الرسم البياني للعلاقة بين المتغيرين ، ويلاحظ من الشكل أن معظم النقاط تتمركز حول خط الانحدار مما يعني أن قدرة المتغير "كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية" جيدة للتنبؤ بفاعلية إدارة شؤون الموظفين .

وباحتساب قيمة متوسط كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من خلال البيانات التي تم جمعها ، بلغت (4.0) بنسبة 80% ، وبالتعويض في المعادلة نحصل على قيمة متوسط فاعلية إدارات شؤون الموظفين محل البحث والتي بلغت (3.6) بنسبة 72% ، مما يؤكد تدني فاعلية إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة .
وعليه فإننا نقبل فرضية أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين .

جدول رقم (21) ملخص تحليل الانحدار لأثر كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

على فاعلية إدارة شؤون الموظفين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					F Change	df1	df2	Sig.	F Change
1	.575 ^a	.330	.315	.54426	.330	20.732	1	42	.000

a. Predictors: (Constant), كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

جدول رقم (22) نتيجة تحليل الانحدار لأثر كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

على فاعلية إدارة شؤون الموظفين

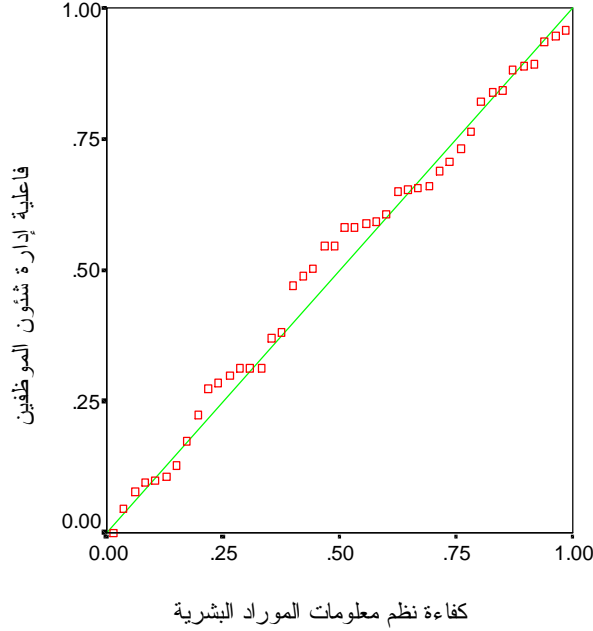
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.335	.735		.456	.651
	فاعلية إدارة شؤون الموظفين	.817	.179	.575	4.553	.000

a. Dependent Variable: فاعلية شؤون الموظفين

شكل رقم (1) نموذج تحليل الانحدار لأثر كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية
على فاعلية إدارة شئون الموظفين

Dependent Variable: فاعلية إدارة شئون الموظفين



النتائج والتوصيات

تبين في هذا البحث أن المعلومات الدقيقة التي يتم الحصول عليها في الوقت المناسب ، تزيد من قدرة الإداريين على اتخاذ القرارات السليمة التي تحقق فاعلية الأداء في مختلف النشاطات والعمليات التي تمارسها منظمات الأعمال ، ومن هنا برز دور نظم المعلومات الإدارية وأهميتها في توفير المعلومات .

وبناء عليه ، اتضح أن نظم معلومات الموارد البشرية ، كنظم فرعية لنظم المعلومات الإدارية ، تعتبر إحدى أهم الوسائل التي توفر المعلومات الملائمة عن العاملين وظروف العمل وسياسات التوظيف ، تمكن من اتخاذ القرارات السليمة التي تضمن حسن استخدام العنصر البشري .

كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

لقد اتضح أن كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية تحددها ثلاثة عناصر رئيسية تتوفر في المعلومات التي توفرها النظم ، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:
أولاً: درجة دقة المعلومات التي توفرها النظم

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

أن نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً توفر المعلومات الخاصة بالموظف بنسب عالية من الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات ، عدا بعض عناصر المعلومات الأخرى ، مثل الخبرات السابقة للموظفين ، والدورات التدريبية ، وتقييم الأداء ، والدراسة أثناء الخدمة ، والعقوبات التأديبية ، قد تدنت نسبة دقتها .

أن المعلومات الخاصة بمجموع العاملين والتي توفرها النظم ، تدنت نسبة دقتها بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات ، وقد تراوحت بين 9% كحد أدنى ، و 66% كحد أعلى .

أن المعلومات الخاصة بالوظائف والتي توفرها النظم ، تدنت نسبة دقتها بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات ، وقد تراوحت بين 32% كحد أدنى ، و 50% كحد أعلى .

أن درجة دقة المعلومات الأخرى المتعلقة بأنظمة ولوائح الخدمة المدنية متدنية ، ومتوسطة الدقة بالنسبة لقرارات شئون الموظفين والتعاميم .

تتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة باجابر والمفتي (1987) .

ثانياً: سرعة الحصول على المعلومات التي توفرها النظم

أوضح التحليل تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً ، فيما يتعلق

بسرعة توفير المعلومات الخاصة بالموظف ومجموع العاملين والوظائف والمعلومات الأخرى .

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة باجابر والمفتي (1987) .

ثالثاً : ملاءمة المعلومات التي توفرها النظم من حيث التحليل والجاهزية للاستخدام ولقد اتضح

في هذا الجانب ما يلي :

أن النظم توفر المعلومات الخاصة بالموظف بدرجات متفاوتة من مستوى التحليل

والجاهزية للاستخدام في مجالات شئون الموظفين المختلفة ، وقد تراوحت النسب بين 25% كحد

أدنى ، و 82% كحد أعلى ، وقد كانت النسب عالية لمعظم العناصر وضئيلة للعناصر الأخرى

مثل : الخبرات السابقة ، والدورات التدريبية ، وتقييم الأداء وغيرها ، تكون في حاجة إلى بعض

التعديلات والعمليات التشغيلية قبل البدء في استخدامها .

أن النظم لا توفر المعلومات الخاصة بمجموع العاملين بالدرجة الملائمة من مستوى

التحليل والجاهزية للاستخدام بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات ، بل تحتاج إلى إجراء بعض

العمليات أو التعديلات لتكون جاهزة للاستخدام بما يتلاءم مع النشاطات التي تستخدم فيها .

أن النظم لا توفر المعلومات الخاصة بالوظائف بدرجة التحليل والجاهزية المطلوبة للاستخدام

لمعظم عناصر المعلومات ، وقد تراوحت النسب بين 30% كحد أدنى ، و 52% كحد أعلى .

أن النظم لا توفر المعلومات الأخرى المتعلقة بسياسات شؤون الموظفين ، بالدرجة الملائمة من مستوى التحليل والجاهزية للاستخدام ، وقد تراوحت نسب توفر المعلومات الجاهزة للاستخدام بين 23% كحد أدنى ، و 52% كحد أعلى .

تتفق هذه النتائج إلى حد ما مع نتائج دراسة باجاير والمفتي (1987) ، ويرجع ارتفاع درجة الملاءمة في بعض العناصر إلى ارتفاع نسبة استخدام الحاسب الآلي في إدارات شؤون الموظفين محل البحث ، بالمقارنة مع المملكة العربية السعودية عام 1987 .

العوامل المؤثرة على كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

أوضح التحليل وجود علاقة ارتباط طردية بين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والإدارة والتنظيم ، وفي ظل تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية فإن نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية .

تتفق النتائج مع نتائج دراسة Kinzie & Arthurs (1996) في مجال عدم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في مجال شؤون الموظفين .

العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة شؤون الموظفين

أوضح التحليل أن كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة . وقد اتضح من خلال النتائج أنه يمكن التنبؤ بفاعلية إدارة شؤون الموظفين من خلال المعادلة التالية :

فاعلية إدارة شؤون الموظفين = $0.335 + 0.817 \times$ كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية وهي تمثل العلاقة الخطية الطردية بين المتغيرين ، بمعنى أن تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تدني فاعلية إدارات شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية محل البحث ، وقد بلغ متوسط كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية (4.0) بنسبة 80% ومتوسط فاعلية إدارة شؤون الموظفين (3.6) بنسبة 72% .

وتتفق النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كمال (1996) في عدم كفاءة المعلومات التي يوفرها النظام له تأثير سلبي على فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية.

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث ، يورد الباحثان التوصيات التي يأمل أن يكون لها دور في زيادة كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، وبالتالي زيادة فاعلية إدارات شئون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك على النحو التالي :
1. ضرورة اهتمام إدارات شئون الموظفين محل البحث ، بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية ، فيما يتعلق بدقة وسرعة وملاءمة المعلومات بحيث تكون ملائمة للاستخدام في أنشطة ومجالات شئون الموظفين المختلفة .
 2. أهمية قيام ديوان الموظفين العام بأخذ زمام المبادرة في تدعيم العلاقة بينه وبين إدارات شئون الموظفين في الوزارات ، وذلك فيما يختص بعلاقة تبادل المعلومات ، بما يكفل توفير المعلومات بالدقة والسرعة ودرجة الملاءمة المطلوبة .
- ويقترح الباحثان في هذا المجال ، إنشاء شبكة معلومات داخلية Intranet تربط ديوان الموظفين العام بإدارات شئون الموظفين في الوزارات ، تزود إدارات شئون الموظفين بالخدمات التالية:
- a. توفير البرمجيات اللازمة بما يضمن استعراض البيانات اللازمة لأشطة شئون الموظفين ، دون التأثير على سرية وأمن البيانات في مركز المعلومات بديوان الموظفين العام .
 - b. استخدام البريد الإلكتروني E-mail لضمان سرعة تبادل المعلومات .
 - c. توفير قوانين ولوائح الخدمة المدنية والتعديلات التي تطرأ عليها .
 - d. توفير الدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة الموظفين العاملين في إدارات شئون الموظفين .
3. ضرورة اهتمام الجهات المعنية : ديوان الموظفين العام وديوان الفتوى والتشريع والمجلس التشريعي ، للإسراع بتوفير اللوائح التنفيذية ، والتي تشمل على السياسات والإجراءات التوضيحية لمواد قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة 1998 ، بما يضمن إتباع إدارات شئون الموظفين محل البحث للأنظمة والقوانين المعمول بها .
 4. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي المطلوب لتزويد إدارات شئون الموظفين بالأجهزة والمعدات اللازمة لإنشاء وتشغيل نظام لمعلومات الموارد البشرية باستخدام الحاسب الآلي .
 5. ضرورة توفير العدد المناسب من الموظفين في إدارات شئون الموظفين ، وتدعيم روح التعاون بينهم ، وتحسين الظروف البيئية والتنظيمية المحيطة بنظم معلومات الموارد البشرية.
 6. ضرورة تفعيل دور معهد التنمية الإدارية في إجراء البحوث وتقديم التسهيلات للباحثين في مجال الأداء الإداري في الدوائر الحكومية بصفة عامة ، وشئون الموظفين بصفة خاصة ، وذلك بغرض تشخيص المشاكل الإدارية التي تواجه الموظفين ، واقتراح الحلول المناسبة لها.

د. محمد المدهون و أ. أمل أبو رحمة

قائمة المراجع

1. أبو ناهية ، صلاح الدين (2000) ، "الطرق الإحصائية في البحث والتدريس" ، الطبعة الثانية، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية .
2. ارمسترونج، مايكل ومورليس ، هيلين (1980) ، "إدارة الرواتب" ، ترجمة كمال جعفر المفتي ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2004) ، مسح ظروف العمل : (أيار-حزيران ، 2004) ، المؤتمر الصحفي حول نتائج مسح ظروف العمل ، رام الله ، فلسطين .
<http://www.pcbs.org>
4. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني ، إحصائيات عدد السكان 1997-2004 .
<http://www.pcbs.org>
5. الحسنية ، سليم (2002) ، "نظم المعلومات الإدارية (نما) " ، عمان : مؤسسة الوراق.
6. الدهان ، فوزي جعفر علي (1996) ، "العلاقة بين وجود نظام معلومات إداري وبين طبيعة أداء العاملين في إدارات شئون الموظفين في القطاع العام في المملكة العربية السعودية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، الرياض.
7. العبود ، ابراهيم والسعيد ، عبدالرحمن والمعشوق ، منصور (1993) "تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية" ، الرياض : معهد الإدارة العامة.
8. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001) ، "الأساليب الكمية والإحصاء للأعمال" ، المملكة الأردنية الهاشمية-عمان .
9. المغربي ، عبد الحميد (2002) "نظم المعلومات الإدارية" ، المنصورة : المكتبة العصرية.
10. باجابر ، بدر سالم والمفتي ، كمال (1987) ، "استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شئون الموظفين بالمملكة" ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
11. "تشكيل حكومة أبو العلاء" ، جريدة القدس اليومية ، 10 نوفمبر 2003 ، ع 12294 ، ص 1 ، ص 23 .
12. ديوان الفتوى والتشريع (1998) ، "قانون الخدمة المدنية رقم (4) لسنة (1998)" ، الوقائع الفلسطينية ، العدد 24 ، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية ، فلسطين .
13. ديوان الفتوى والتشريع (1999) ، "مجموعة التشريعات الفلسطينية من عام 1994 حتى نهاية عام 1998" ، فلسطين : وزارة العدل .

مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية

14. رشيد ، مازن فارس (2001) ، "إدارة الموارد البشرية : الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية" ، الطبعة الأولى ، الرياض : مكتبة العبيكان .
15. عمار ، حسين (1991) ، "إدارة شؤون الموظفين : المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية" ، الرياض : معهد الإدارة العامة .
16. قاسم ، قاسم عباس (1990) ، "نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عُمان" ، مجلة الإداري، السنة 12 ، ع 43 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط .
17. كمال، دلال عمر (1997) "تقيم نظام معلومات الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة الملك عبد العزيز والرئاسة العامة لتعليم البنات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإقتصاد والإدارة، جدة.
18. كشف بالإحداثيات المقترحة لعام 2004 ، دائرة الموازنة العامة _ وزارة المالية .
www.mof.gov.ps
19. كشف بالإحداثيات المقترحة لعام 2004 ، دائرة الموازنة العامة _ وزارة المالية.
www.mof.gov.ps
20. مكليود ، رايموند (1990) ، "نظم المعلومات الإدارية"، الجزء الأول ، ترجمة د. سرور على سرور ، الرياض : دار المريخ .
21. مكليود ، رايموند (1990) ، "نظم المعلومات الإدارية"، الجزء الثاني ، ترجمة د. سرور على سرور ، الرياض : دار المريخ .
22. Laudon, Kenneth & Laudon Jane (2002), "**Management Information Systems**", 7th edition , USA: Printice hall.
23. Macleod, Raymond Jr. & Schell, George (2001), "**Management Information Systems**", 8th edition, USA: Printice hall.
24. Gara, Steven J. (2001), "**How an HRIS can Impact HR: a Complete Paradigm Shift for the 21st Century**", SHRM Website: publications, white pages handout.
25. Kinnie, Nicholas J. & Alan J. Arthurs (1996), "**Personnel specialists' advanced use of information technology Evidence and explanations**", Personnel Review, Vol. 25, No. 3, UK: Emerald Group Publishing Limited, pp. 3-19.
26. <http://taddeo.emeraldinsight.com/vl=1530908/cl=87/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00483486/v25n3/s1/p3>