

دور نظام معلومات الموارد البشرية في
إعادة تصميم الوظائف

(دراسة تطبيقية في المعهد التقني والكلية التقنية بالموصل)

رسالة تقدم بها

باسل محمود طه

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير

في إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

أيث سعد الله حسين

١٤٢٦ هـ

٢٠٠٦ م

قرار لجنة المناقشة

نشهد بأننا أعضاء لجنة التقييم والمناقشة ، قد اطلعنا على هذه الرسالة ، وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ ٢٠٠٦/٥/١٠ ، وإنها جديرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص علم إدارة الأعمال.

د. نوال يونس آل مراد	د. سرمد غانم صالح
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد
المعهد التقني / الموصل	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل
عضواً	رئيساً

رائد عبد القادر حامد	د. ليث سعد الله حسين إبراهيم
أستاذ مساعد	أستاذ مساعد
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل	جامعة الموصل
عضواً	عضواً ومشرفاً

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلستهالمنعقدة في / ٢٠٠٦/ وقرر التوصية بمنحة شهادة الماجستير في اختصاص إدارة الأعمال.

مقرر مجلس الكلية	عميد الكلية
رائد عبد القادر حامد الدباغ	الأستاذ المساعد الدكتور
أستاذ مساعد	فواز جار الله نايف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْعَظِيمِ

(سورة النمل، الآية ٣٥)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	
٢-١	المقدمة	
٣٧-٣	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية	-1
١١-٤	المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته	1-1
٤	التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية	
٦	مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية	2-1-1
١٠	أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	3-1-1
١٥-١٢	المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي	2-1
١٣	عيوب نظام معلومات الأفراد (التقليدي)	1-2-1
١٤	مبررات حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية	2-2-1
٢٣-١٦	المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب (عناصره ، مكوناته ، محوسبته)	3-1
١٦	عناصر نظام معلومات الموارد البشرية	1-3-1
١٧	المكونات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية	2-3-1
٢٠	الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	3-3-1
٢٢	إيجابيات نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب	4-3-1
٣٢-٢٤	المبحث الرابع: تصميم وإدارة نظام معلومات الموارد البشرية ومستلزمات تشغيله	4-1
٢٤	تصميم نظام معلومات الموارد البشرية	1-4-1
٢٩	مستلزمات إدارة وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية	2-4-1
٣٧-٣٣	المبحث الخامس: متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية.	5-1
٣٦	خصائص نجاح نظام معلومات الموارد البشرية	1-5-1
٧٠-٣٨	الفصل الثاني : إعادة تصميم الوظائف	-2
٤٣-٣٨	المبحث الأول: مفهوم وأهمية إعادة تصميم الوظائف	1-2

الصفحة	الموضوع	
٣٨	مفهوم تصميم الوظائف	1-1-2
٤١	مفهوم إعادة تصميم الوظائف	2-1-2
٤١	أهمية إعادة تصميم الوظائف	3-1-2
٤٨-٤٤	المبحث الثاني: علاقة إعادة تصميم الوظائف بالتحليل الوظيفي والدافعية	2-2
٤٤	علاقة تصميم الوظائف بالتحليل الوظيفي	2-2-1
٤٦	إعادة تصميم الوظائف والدافعية	2-2-2
٥٥-٤٩	المبحث الثالث: مداخل إعادة تصميم الوظائف والتصميم الجيد	3-2
٤٩	مداخل إعادة تصميم الوظيفة	1-3-2
٥٤	التصميم الجيد للوظائف	2-3-2
٦٢-٥٦	المبحث الرابع: إعادة تصميم الوظائف (المبررات ، التقنيات)	4-2
٥٦	مبررات إعادة تصميم الوظائف	1-4-2
٥٨	تقنيات إعادة تصميم الوظائف	2-4-2
٧٠-٦٣	المبحث الخامس: نموذج خصائص الوظيفة في إعادة تصميم الوظائف	5-2
٦٧	الحالات السايكولوجية الحاسمة	1-5-2
٦٨	تطوير النموذج وإعادة تصميم الوظائف	2-5-2
٨٨-٧١	الفصل الثالث: الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة	-3
٧٥-٧١	المبحث الأول: الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية	1-1-3
٧٤	الدراسات المتعلقة بإعادة تصميم الوظائف	2-1-3
٨٨-٧٦	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	2-3
٧٦	مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها	1-2-3
٧٦	مشكلة الدراسة	1-1-2-3
٧٧	أهمية الدراسة	2-1-2-3
٧٨	أهداف الدراسة	3-1-2-3
٧٨	مخطط الدراسة وفرضياتها	2-2-3

الصفحة	الموضوع	
٧٨	مخطط الدراسة	1-2-2-3
٧٩	فرضيات الدراسة	2-2-2-3
٨٠	منهج الدراسة	3-2-3
٨٠	حدود الدراسة	1-3-2-3
٨١	مقياس وأدوات الدراسة	2-3-2-3
٨٢	تصميم استمارة الاستبيان ووصف مكوناتها	3-3-2-3
٨٢	اختبار مقياس الدراسة	4-3-2-3
٨٣	أساليب التحليل الإحصائي	5-3-2-3
٨٣	وصف مجتمع الدراسة وعينة المبحوثين	4-2-3
٨٣	نبذة تعريفية بالمنظمات المبحوثة	1-4-2-3
٨٤	وصف عينة الدراسة	2-4-2-3
١١٢-٨٩	الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	-4
١٠٠-٨٩	المبحث الأول: وصف وتشخيص الأبعاد الرئيسة والمتغيرات الفرعية للدراسة	1-4
٨٩	وصف وتشخيص متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية	1-1-4
٩٥	وصف وتشخيص متغيرات إعادة تصميم الوظائف	2-1-4
١١٢-١٠١	المبحث الثاني: تحليل النتائج واختبارات فرضيات الدراسة	2-4
١٠١	اختبار معنوية العلاقة وطبيعتها بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف	1-2-4
١٠٦	تحليل علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيرات إعادة تصميم الوظائف	2-2-4
١١٧-١١٣	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	-5
١١٥-١١٣	المبحث الأول: الاستنتاجات	1-5
١١٧-١١٦	المبحث الثاني: التوصيات	2-5
١٢٨-١١٨	المصادر	
١٤٢-١٢٩	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
٢٠	جدول (١) الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين
٢٥	جدول (٢) مراحل تصميم وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية
٣١-٣٠	جدول (٣) المختصون بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
٥٣	جدول (٤) ايجابيات وسلبيات تصميم الوظائف
٨٥	جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
٨٦	جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية
٨٦	جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي
٨٧	جدول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي
٨٧	جدول (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي
٨٨	جدول (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة الإجمالية
٨٩	جدول (١١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمدخلات HRIS
٩٠	جدول (١٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لعمليات المعالجة
٩١	جدول (١٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمخرجات
٩١	جدول (١٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للأجهزة والمعدات
٩٢	جدول (١٥) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للبرامجيات
٩٣	جدول (١٦) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لقاعدة المعلومات
٩٤	جدول (١٧) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمواصفات الأفراد العاملين في النظام
٩٥	جدول (١٨) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لتنوع المهارات
٩٦	جدول (١٩) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للتخصص
٩٦	جدول (٢٠) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لأهمية المهمة
٩٧	جدول (٢١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للاستقلالية
٩٨	جدول (٢٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمعالجة البيانات (المعلومات)
٩٩	جدول (٢٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات
١٠٠	جدول (٢٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات

الصفحة	اسم الجدول
١٠١	الجدول (٢٥) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف
١٠٢	الجدول (٢٦) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف
١٠٢	الجدول (٢٧) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتخصص
١٠٣	الجدول (٢٨) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية أهمية المهمة
١٠٣	الجدول (٢٩) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والاستقلالية
١٠٤	الجدول (٣٠) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والمعلومات الوظيفية
١٠٤	الجدول (٣١) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وحل المشكلات
١٠٥	الجدول (٣٢) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتغذية العكسية للوظيفة
١٠٥	الجدول (٣٣) يمثل كافة معاملات الارتباط المحسوبة
١٠٦	الجدول (٣٤ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف
١٠٧	الجدول (٣٤ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف
١٠٧	الجدول (٣٥ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات
١٠٧	الجدول (٣٥ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات
١٠٨	الجدول (٣٦ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص
١٠٨	الجدول (٣٦ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص
١٠٨	الجدول (٣٧ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة
١٠٩	الجدول (٣٧ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة
١٠٩	الجدول (٣٨ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية
١١٠	الجدول (٣٨ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية
١١٠	الجدول (٣٩ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات (المعلومات)
١١١	الجدول (٣٩ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات (المعلومات)
١١١	الجدول (٤٠ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات
١١١	الجدول (٤٠ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات
١١٢	الجدول (٤١ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية
١١٢	الجدول (٤١ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
١٩	الشكل (١) نموذج نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الحاسوب
٢١	الشكل (٢) مكونات الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
٤٥	الشكل (٣) علاقة التحليل بالتصميم
٤٨	الشكل (٤) تأثير قوة الحاجة للنمو عند العاملين.
٥٥	الشكل (٥) معايير تصميم الوظيفة وتأثيرها على نتائج التصميم.
٦٦	الشكل (٦) أبعاد نموذج خصائص الوظيفة
٦٩	الشكل (٧) النموذج المدعم
٧٩	الشكل (٨) نموذج الدراسة

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق
١٢٩	ملحق رقم (١) استمارة الاستبيان
١٤٠	ملحق رقم (٢) قائمة المحكمين للاستبيان
١٤١	ملحق رقم (٣) المقابلات التي اجراها الباحث
١٤١	ملحق رقم (٤) توزيع استمارات الاستبيان على الأقسام والوحدات الإدارية والفنية في المعهد التقني / الموصل
١٤٢	ملحق رقم (٥) توزيع استمارات الاستبيان على الأقسام والوحدات الإدارية والفنية في الكلية التقنية / الموصل

شكر وتقدير

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له ، ومن يضلل فلا هادي له واشهد أن لا اله إلا الله وان محمداً عبد ورسوله.

أتقدم بوافر امتناني وعرفاني لكل من غمرني بعطائه.

الأستاذ الفاضل د. ليث سعد الله حسين لما أحاطني به من رعاية كريمة ومتابعة طوال فترة انجازي للرسالة ، فقد كان هادياً ومرشداً جاداً وأميناً في إبداء الملاحظات والتوجيهات التي كان لها الأثر الفاعل في إنضاج هذه الرسالة وإخراجها بالشكل الحالي ، فجزاه الله خير الجزاء. كما أتوجه بشكري للأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي رئيس جامعة الموصل للنصائح والتوجيهات العلمية لي ولطلبة الدراسات العليا.

كما أتوجه بشكري للأستاذ المساعد الدكتور فواز جبار الله نايف عميد كلية الإدارة والاقتصاد ، والأستاذ المساعد الدكتور سرمد غانم صالح رئيس قسم إدارة الأعمال لمتابعتهما المستمرة والجادة لطلبة الدراسات العليا ورعايتهما المخلصة لهما.

كما أتوجه بالتقدير العالي للأستاذ الدكتور طارق شريف يونس رئيس لجنة الدراسات العليا في قسم إدارة الأعمال والدكتور درمان سليمان صادق لتوجيهاته الإحصائية القيمة والدكتور نجلة يونس والدكتور أكرم الطويل رئيس قسم الإدارة الصناعية والدكتور حكمت رشيد سلطان والدكتور سرمد كوب الجميل والدكتور موفق السيدية والأستاذ رياض مرتضى لتوجيهاتهم التي كان لها الدور الكبير في اغناء الدراسة.

وأقدم خالص امتناني للدكتور شعيب إبراهيم مصطفى معاون عميد الكلية التقنية / الموصل لمتابعته وإرشاداته العملية جزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بشكري وامتناني للسيد عميد المعهد التقني / الموصل الأستاذ مازن طه حامد القطان ، ود. احمد سليمان الجرجري رئيس قسم المخازن في المعهد التقني / الموصل والسادة كل من د.جلال سعد الملوك ، د. محمد عبد الوهاب العزاوي ، د. عصام محمود ، د. إبراهيم خليل ، د. ماجد محمد صالح ، د. عقيلة الاتروشي ، د. عبد الستار العدواني المحاسب القانوني محمد حسين الصواف ، السيد عبد الخالق حمدون الصواف و د.نبيل عزيز لما قدموه من استشارات وتوجيهات في إعداد الجانب العملي.

وعرفاني وتقديري للأخ الدكتور بسام عبد الرحمن اليوزكي لمساعدته الأخوية لي ودعمه المتواصل فله خالص الدعوات بالتوفيق والنجاح.

وأتوجه بالشكر لمؤولي مكتبة ودوريات كلية الإدارة والاقتصاد عرفاني واخص منهم بالذكر ست فائزة محمد والسيدة سناء ياسين ، وأخيراً لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من الأخت نبال يونس والأخ احمد السبعاعي والأخ مثنى عبد الرزاق والأخ خالد عبد المنعم لما بذله من جهد في طبع هذه الرسالة وإنجازها.

المستخلص

تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف ونظراً لأهمية هذا الدور تسعى المنظمات عموماً توفير معلومات مهمة وبخصائص نوعية كالدقة والشمول وارتباطها بالقرارات الخاصة بالموارد البشرية وخصوصاً قرارات إعادة تصميم الوظائف ، إن التحول نحو نظام معلومات محوسب أصبح من الأهمية بمكان في الوقت الحاضر لما لهذا النظام من أهداف تتحقق في مجالات عديدة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومنها تصميم وإعادة تصميم الوظائف .

عالجت الدراسة الحالية مشكلة تتعلق بأهمية المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وبالأخص تلك التي تتعلق بإعادة تصميم الوظائف إذ أن غياب هذه المعلومات يؤدي إلى نشوء خلل كبير في الأسلوب الذي يؤديه شاغل الوظيفة في العمل ومشكلات تتعلق بنوع المهام والاستقلالية بالوظيفة وحل المشكلات ومعلومات التغذية العكسية على الوظيفة ذاتها.... الخ الذي أصبح الاعتماد على تطبيقاته ضرورة حتمية وعليه كان الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة وتشخيص دور هذا النظام في إعادة تصميم الوظائف ، ولقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات هامة من الواقع الميداني المبحوث الذي تمثل في المعهد التقني والكلية التقنية / موصل ، إذ استخدمت أداة بحثية هي الاستبيان التي وزعت من مديري ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية وأعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام العلمية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتأطير الجانب النظري واختبار مخطط الدراسة وتشخيص متغيراتها وباستخدام أدوات إحصائية لتحليل البيانات والتوصل إلى نتائج الدراسة في الجانب الميداني.

إن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن هنالك علاقات ارتباط متوسطة بين متغيرات الدراسة التي تتمثل قفي المتغير التفسيري وهو نظام معلومات الموارد البشرية والمتغير المستجيب وهو إعادة تصميم الوظائف وان التأثير كان معنوياً ولكنه منخفض نسبياً مما يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تعتمد على تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية بشكل جزئي وأنها لا تهتم بالخصائص الوظيفية (كالتنوع في المهارات والتخصص ، وأهمية المهمة وحل المشكلات والتغذية العكسية للوظيفة ، في إعادة تصميم الوظائف.

توصي الدراسة إلى ضرورة اعتماد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى عموماً إذ أن توفير معلومات مهمة عن الخصائص الوظيفية تحقق أهداف واحتياجات الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وأهداف واحتياجات المنظمة فضلاً عن تحسين نوعية حياة العمل وزيادة مستوى أدائهم وإنتاجيتهم بأقل كلفة ممكنة مع زيادة مستويات تحفيزهم ودفعهم نحو العمل.

المقدمة

ما أن اجتاحت ثورة المعلومات والاتصالات العالم بدأت المنظمات في العالم بأنواعها المختلفة من منظمات الأعمال والمنظمات العامة لإدخال التقنيات المتنوعة للمعلومات والاتصالات وإنشاء وتطوير نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات المتقدمة الأخرى بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وتحقيق النجاح المنظمي خصوصاً وان هذه المنظمات التي بدأت تواجه تحديات بيئية خطيرة كالعالمية والمنافسة والأسواق الواسعة ، ونجد منظمات عديدة أخرى تأخرت عن هذه الركب الحضاري وعن هذه الثورة العملاقة ولأسباب عديدة استمرت دون إعطاء أهمية للاستثمار واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم المعلومات.

إذ أن ذلك أدى إلى حدوث فجوة كبيرة في العمل الإداري المعرفي قاد إلى عدم تحقيق النجاح المنظمي المطلوب.

الدراسة الحالية تعالج مشكلة مهمة تتعلق بأحد أنظمة المعلومات النوعية المهمة لنظم المعلومات الإدارية وهو نظام معلومات الموارد البشرية الذي بات اليوم مهماً في المنظمات عموماً لأنه يوفر معلومات هامة عن المورد البشري والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية ولكي تحدد المشكلة التي تعاني منها المنظمات المبحوثة في هذه الدراسة الحالية المعهد التقني / موصل والكلية التقنية / موصل.

وكما أشارت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث والتي أفرزت نتائجها بان ضعف استخدام هذا النظام وعدم الاهتمام به أدى إلى ضعف تعزيز ودعم وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف إذ أن العلاقة والتأثير واضحة بين المتغير التفسيري ونظام معلومات الموارد البشرية والمتغير المستجيب وإعادة تصميم الوظائف.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف وتشخيص هذه المتغيرات وتحديد مدى العلاقة والأثر بينها من خلال تقديم إطار نظري نتيجة نمو اعتماد أنموذج مطور لإعادة تصميم الوظائف هي الاستبانة التي وزعت على مديري ومسؤولي الوحدات الإدارية والفنية وعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة ، وبعتماد منهج البحث العلمي وصفي تحليلي باستخدام أدوات إحصائية لتحليل النتائج ومناقشتها والتي تمثلت بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة الرئيسية واختيار أنموذج الدراسة الذي ربط بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب توصلت الدراسة إلى استنتاجات هامة مفادها أن استخدام م نظام معلومات محوسب للموارد البشرية أدى إلى ضعف علاقته وتأثيره بتصميم وإعادة تصميم الوظائف باعتماد إحدى الأساليب وهو أسلوب الخصائص الوظيفية.

إذ أشارت النتائج إلى أن العلاقة متوسطة القوة بين المتغيرين والتأثير منخفض نسبياً مما أدى إلى شيوع خصائص وظيفية تقليدية لا تتيح شاغلي الوظائف المرنة والاستقلالية وتوفير المعلومات وحل المشكلات في أعمالهم ووظائفهم.

أوصت الدراسة استناداً إلى هذه الاستنتاجات إلى أن المنظمات المبحوثة يجب عليها أن تقوم ببناء وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية إذ أن هدفه الأساس هو توفير معلومات عن الموارد البشرية والوظائف وبالأخص معلومات الخصائص الوظيفية التي تعتمد في تصميم وإعادة تصميم الوظائف والتي بدورها تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق نوعية حياة أفضل للأفراد والعاملين في المنظمات المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى عموماً.

اشتملت الدراسة الحالية على خمسة فصول تتضمن الأولى مدخل مفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية إذ تضمن خمسة مباحث عالجت في إطارها النظري التطور التاريخي لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته وعناصره ومكوناته وكيفية تحويل النظام التقليدي إلى محوسب في حين اشتمل المبحث الرابع على تصميم النظام ومستلزمات إدارته وتشغيله ثم عالج المبحث الخامس متطلبات نجاحه ، أما الفصل الثاني فقد خصص لاستعراض موضوع تصميم وإعادة تصميم الوظائف إذ اشتمل على خمسة مباحث أيضاً تضمن مفهوم وأهمية تصميم وإعادة تصميم الوظائف والثاني حدد لإيضاح علاقة تصميم الوظائف بتحليل الوظائف والدافعية في حين اشتمل الثالث على مداخل تصميم الوظائف والتصميم الجيد ، أما المبحث الرابع فقد تضمن مبررات وتقنيات إعادة تصميم الوظائف ، وأخيراً تم إلقاء الضوء على أنموذج خصائص الوظيفة في إعادة تصميم الوظائف. أما الفصل الثالث الذي اشتمل على مبحثين تضمنت الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة.

والفصل الرابع خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتضمن مبحثين استعرضنا في الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة في حسن اشتمل الثاني على تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

أما الفصل الخامس والأخير فقد اشتمل على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وأهم التوصيات.

ومن الله العلي القدير التوفيق.

1- الفصل الأول

مدخل مفاهيمي لنظام معلومات الموارد البشرية

إن المتغيرات السريعة الحاصلة في ادارة الموارد البشرية وزيادة الاهتمام في وظائفها أدت إلى استخدام أساليب وتقنيات لانجاز تلك الوظائف وتحقيق اهداف هذه الادارة ، وهذا يفسر لنا سبب اكتساب نظام معلومات الموارد البشرية اهمية خاصة في حياة المنظمات المعاصرة ، وفي نجاح ادارتها في كيفية التعامل مع مورد مهم واساسي من موارد المنظمة وهو المورد البشري الذي يعد الان اثن من مورد في المنظمة لأنه يتكون من المهارات والخبرات والقدرات والمعرفة ، فهو يشكل جانباً اساسياً وداعماً للمنظمة في تحقيق اهدافها في ظل بيئة تتسم عناصرها بالتغير السريع والتحديات المتنوعة لأداء المنظمة وخطتها المتعلقة بالمورد البشري ، فالمنظمة المعاصرة تحتاج اليوم الى توفير المعلومات عن المورد البشري بهدف دعم وإسناد القرارات الإدارية عامة وقرارات الموارد البشرية بشكل خاص المتعلقة بتلك التحديات وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة .

نستعرض في هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: التطور التاريخي لمفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته.

المبحث الثاني: نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي.

المبحث الثالث: نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب (عناصره ، مكوناته ، حوسبته).

المبحث الرابع: تصميم وإدارة نظام معلومات الموارد البشرية ومستلزمات تشغيله.

المبحث الخامس: نظام معلومات الموارد البشرية ومتطلبات نجاحه.

1-1 المبحث الأول

التطور التاريخي لفهوم نظام معلومات الموارد البشرية وأهميته

1-1-1 التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية:

إن التطور الحاصل في ظروف بيئة عمل المنظمات وسرعة التغير فيها فضلاً عن التطور التقني الهائل في المجالات المختلفة لعمل المنظمة وأساليب عمل نظام المعلومات غير الموارد البشرية من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الأكثر حداثة ، وبصورة عامة يمكن أن يكون نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم في أي منظمة قائماً على توليفة من الموارد يدخل فيها العمل اليدوي في جانب والعمل الآلي في جانب آخر ، ومع استخدام الحاسبات فقد لعبت دوراً في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ويتفق أغلب الكتاب والمختصين في هذا المجال على أن تطوير نظام معلومات الموارد البشرية أقترن بتطور تكنولوجيا الحاسوب فضلاً عن تطور التشريعات من القوانين الحكومية أو انعكاسها على التطور الحاصل في وظيفة الأفراد ، واتساقاً مع ذلك فقد أشار الباحث (يعقوب النور) بان النظام التقليدي للموارد البشرية والذي كان يستخدم سابقاً في المنظمات ويتكون من مجموعة كبيرة من الملفات وهذه تتمثل بالأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين والتي يمكن تحديثها يدوياً والرجوع إليها عند الحاجة وعند صنع القرارات ، وكذلك يوجد نظام السجلات والدفاتر وهذه تمثل مستندات رسمية يتم تصنيفها وتداولها واسترجاعها لأغراض صنع القرارات ، لذلك امتازت هذه المرحلة بصعوبة معالجة كم هائل من البيانات عند الحاجة إليها في عمليات التخطيط وصنع القرارات الخاصة بالعاملين وإعداد التقارير وعلى الأغلب كان مدير الأفراد هو الذي يتولى بنفسه عمليات الإدخال والإخراج ولا سيما بيانات الموارد والرواتب (النور ، ٢٠٠٢ ، ٥٤) .

كما استخدمت أجهزة الحاسوب الضخمة الكبيرة والمعروفة باسم (Mainfram) والتي تميزت بقابليات الخزن العالية للمعلومات وإنجاز كميات كبيرة من العمليات الحسابية المعقدة بسرعة عالية إلا أن هذه الأجهزة كانت تتطلب خبرة فنية عالية في التشغيل وإعداد البرامج فضلاً عن حاجتها إلى مساحات كبيرة وأبنية واسعة.

وقد كان من أهم استخدامات هذا النظام هي معالجة بيانات الرواتب ومتابعة وإدارة كلف الرواتب والتي كانت تعد من أكثر الكلف التي تهتم بها الشركات (Noe , et.al , 1994 , 717) .

- إن هذا النظام استخدم تحت سيطرة مركزية من قبل المنظمة ولم يكن لقسم الموارد البشرية سيطرة كاملة على هذا النشاط ويعود سبب ذلك كما ذكره (Dunningten) إلى:
- ١- إن هذا النظام يتطلب استخدام تقنيات عالية والتي لم يكن كادر الموارد البشرية في وقتها قادراً على إدارتها وبذلك لم يكن هنالك تفاعل مباشر بين مدراء الموارد البشرية والمعلومات المخزونة.
 - ٢- إن معظم كادر الموارد البشرية لم تكن لديهم خبرة في استخدام الحاسبات وبالتالي لا يمتلكون مهارة التعامل مع هذا النظام (Dunningten , 1989 , 27) .

والثورة الهائلة التي حدثت في صناعة الحاسوب في بداية الثمانينات مكّن الحاسوب الشخصي الصغير (PC) من استخدام البرمجيات الخاصة بالموارد البشرية والتي لا تتطلب خبرة ومهارة عالية من قبل المستخدم أو المستفيد في التشغيل وزيادة قدرات الخزن في الحاسوب الشخصي فضلاً عن انخفاض سعره.

إن هذا النظام يستطيع تقديم المعلومات بدقة أكبر وفي الوقت المناسب وبتكاليف قليلة وقد حقق هذا النظام للمنظمات العديد من الميزات وكما يلي:

- ١- تمكنت المنظمة من خزن ومعالجة المعلومات الخاصة بالعاملين إلكترونياً والتخلص من كافة الأوراق والملفات الورقية التي كانت المعلومات تسجل فيها يدوياً.
- ٢- يستطيع النظام الحاسوبي معالجة البيانات وإعطاء المعلومات بشكل فوري بحيث يستطيع منها كادر الموارد البشرية أو مدراءه لغرض صنع القرارات.

ويلاحظ وجود اتجاه متزايد في استخدام نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الحاسوب فضلاً عن أن الاستخدامات تنوعت بسبب هذا التطور التقني ، فقد استخدم هذا النظام في مجالات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنبؤ على المدى البعيد وكذلك في مجال تقييم سياسات الموارد البشرية المتنوعة (النور ، ٢٠٠٢ ، ٥٤) .

1-1-2 مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

نذكر (Sharpritz) عن مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية بأنه بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوفرة في اية منظمة ووعاء للمجموعة من الادوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد اهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وقياس مدى تحقق تلك الاهداف . (Sharpritz , 1977 , 83) .

وعرفه كل من (Sang & Gray) بأنه القيام بوظائف محددة في اطار عمليات المنظمة وبخاصة القيام بوظيفة ادارة الموارد البشرية والسعي بصفة اساسية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري ولرفع من مستوى ادائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية . (Sang & Gray , 1979 , 32) .

ويرى (Morrison) بأنه صياغة فنية مرتبة لتناول البيانات المتوفرة لدى الوحدة المعنية بالنظام وتسعى إلى الاحتفاظ بها وتقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج إليه الإدارة العملية ومديري الأفراد . (Morrison , 1979 , 99) .

يرى (Mathys & Lavan) بأنه نظام لتزويد المديرين وغيرهم بالمعلومات اللازمة لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية . (Mathys & Lavan , 1982 , 20) .

وعرفه (Nikkel) على أنه النظام الذي يعمل على مواكبة التغيرات السريعة الحاصلة في إدارة الموارد البشرية ، وحالات التعقيد الحاصلة فيها ، وتستخدم هذه الأنظمة لإنجاز وظائف ومهام تتعلق بجمع البيانات ومعالجتها وخرن المعلومات واسترجاعها وذلك لاستخدامها بشكل يؤثر في صنع القرارات الإدارية التي تقع ضمن مجال الموارد البشرية . (Nikkel , 1985 , 610) .

في حين يرى (Harries) بأنه عبارة عن طرق مستندة الى الحاسوب تهدف إلى جمع البيانات وخرننها والحفاظ عليها واسترجاع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة فيما يخص الموارد البشرية في المنظمة (Harries , 1986 , 49) .

ومن جانب آخر يعطي (Battisti) مفهوماً لنظام معلومات الموارد البشرية بأنه نظام يسجل ويحفظ المعلومات فضلاً عن إعداد نظام ساند لدعم عملية اتخاذ القرارات . (Battisti , 1986 , 65) .

ويعرفه كل من (Mathis & Jackson) بأنه نظام متكامل مصمم يهدف على إمداد المستفيدين بالمعلومات التي تساعدهم في صنع القرارات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة . (Mathis & Jackson , 1985 , 95) .

يعرف (Cascio) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه الطريقة التي تقوم المنظمة عن طريقها بتجميع وحفظ وتحليل وإعداد تقارير المعلومات عن الأفراد والوظائف . (Cascio , 1989 , 53) .

ويرى (Keroenke) بأنه مجموعة من الطرق التي يستخدمها المستفيدون باستخدام الحاسبة الالكترونية لتحسين ادائهم ويستخدمها العديد من مختصي الأعمال بدءاً من المديرين و انتهاءً بالمتخصصين والمحترفين والمحاسبين وكذلك العاملين ، وتستخدم في كل الحقول الوظيفية للأعمال . (Keroenke , 1989 , 52) .

في حين يرى (النجار) بأنه نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية ويعتمد في تشكيله على الحاسبات الالكترونية ، ويهدف إلى توفير المعلومات التي تهم الأفراد والمنظمة . (النجار ، ١٩٨٩ ، ص٧٦) .

يشير (Tannenbaum) إلى مفهوم نظام المعلومات البشرية كونه نظاماً يُستخدم للحصول على المعلومات عبر معالجة وتحليل البيانات و تخزين واسترجاع وتوزيع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمة كما أنه ليس مجرد أجزاء مادية وما يتعلق بها من برامجيات تتعلق بالموارد البشرية فحسب ، بل يتضمن فضلاً عن تلك الأفراد والأشكال والسياسات والإجراءات والبيانات ، وذلك بهدف توفير خدمات بشكل معلومات يتم تقديمها إلى المستفيدين من النظام (Tannenbaum , 1990 , 97) .

ويعرفه (Kavanagh , et.al) بأنه الوسيلة الالكترونية لجمع المعلومات الخاصة بالعاملين وتخزينها وتحليلها واسترجاعها (Kavanagh , et.al , 1990 , 112) . ويعرفه (Carrell , et.al) بأنه النظام الآلي الذي يسعى إلى جمع وتخزين واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة (Carrell, et.al, 1992, 698) .

أما (Noe , et . al) فيعرفه بأنه تلك البرامجيات والحاسبة (بنوعها الكبيرة والشخصية) لإدخال البيانات وصيانتها وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفيرها للمستفيدين والموظفين العاملين في مجالات مختلفة ، وكذلك للمديرين بهدف صنع القرارات الاستراتيجية (كتحطيط الموارد البشرية) وتحقيق النزاعات القانونية (كالأستخدام غير القانوني لعمل النساء والأحداث) وتقويم السياسات والممارسات ودعم العمليات اليومية للمنظمة (Noe , et , al , 1994 , 716) .

ويرى (علاقي) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه النظام الذي يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري بغية رفع مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التشغيلية . (علاقي ، ١٩٩٣ ، ص٧٢٠) .

ويرى كل من (Pattanyak.B & verma) نظام معلومات الموارد البشرية بأنه الطريقة النظامية لتخزين البيانات والمعلومات لكل فرد موظف في المنظمة من أجل المساعدة في تخطيط واتخاذ القرارات ، وتقديم تقارير الإيرادات للفروع الخارجية. (Pattanyak.B & verma 1998 , 120) .

ويشير (مكليود) إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية هو وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسوب أو بدونها. (مكليود ، ١٩٩٨ ، ٨٣٢) .

وعرفه (Anthony et.al) فيرى أنه نظام معلومات مصمم لدعم قرارات مدراء التشغيل إذ أن منظمات الأعمال تمتلك أنظمة حاسوبية تحتوي على بيانات للعاملين ، ولكن هذا النظام مفيد في مواقع أخرى متمثلة بإدارة وظائف الموارد البشرية. (Anthony et.al , 1999 , 11) .

كما يعرفه (Kcenneth, et.al) بأنه عبارة عن اجراءات نظامية لجمع وتخزين وتشكيل واسترجاع ومصادقة احتياجات البيانات من قبل المنظمة عن الموارد البشرية ونشاطات الافراد وخصائص وحدة التنظيم.

(Public personal management, 1999, 275)

ويرى (السالم والصالح) أنه عبارة عن نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين في صنع القرارات المتعلقة بفاعلية العنصر البشري ورفع مستوى أداءه لتحقيق أهداف المنظمة (السالم والصالح ، ٢٠٠٠ ، ٤٣٥) .

ويعطي (البيوزيكي) مفهوماً لنظام معلومات الموارد البشرية بأنه تكوين هيكل متكامل ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالألات ، والتقنيات الحاسوبية وملحقاتها وبرمجياتها ، والأفراد العاملين في النظام ، والإجراءات والقواعد من اجل معالجة البيانات ذات العلاقة بالأفراد العاملين وبالخصائص النوعية كالتوثيق والدقة والتكلفة وتوصيلها إلى المستفيدين لصنع القرارات وإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع المستويات الادارية مما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات (البيوزيكي ، ٢٠٠١ ، ٥) .

ويرى (بني حمدان) بأن نظام معلومات الموارد البشرية هو مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منتظمة وفاعلة مشتملة على جمع وخرن وتحليل ومعالجة واسترجاع البيانات والمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارتها وتهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار لمساعدتهم في اتخاذ القرارات في مجال تخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتعويضها وتدريبها وتطويرها وتقويم أدائها بكفاءة وفاعلية (بني حمدان ، ٢٠٠٢ ، ١٩) .

وفي ضوء المفاهيم السابقة نستخلص ما يأتي:

- ١- هنالك تباين في مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية لدى الباحثين والمختصين وحسب ما أشرته التطورات الحاصلة في البيئة العالمية.
- ٢- ونتيجة لهذه التطورات التي حصلت في تقنيات الحاسبات سواء كانت المركزية (MainFram) أو الحاسبات الشخصية (PC) من جهة ، والتغيرات البيئية المتزايدة من جهة أخرى كانت سبباً في ظهور مفاهيم أكثر شمولاً وسعة من التي جاءت في فترة السبعينيات.
- ٣- وتماشياً مع الاتجاهات السابقة فقد برز في مطلع التسعينيات اتجاه يؤشر ضرورة استخدام الحاسبة الالكترونية والتقنيات الأكثر تطوراً وحدثاً ومنها استخدام شبكة الاتصالات (Network) التي تربط وحدات أو أقسام أو مواقع المنظمة ، والتي تربط المنظمة بالجهات ذات العلاقة بالمعلومات خارج المنظمة.
- ٤- يمكن أن يكون نظام معلومات الموارد البشرية نظاماً يدوياً أي يعمل من خلال المعالجة اليدوية أو أن يكون نظاماً حاسوبياً.
- ٥- إن آلية عمل النظام تتأثر بالبيئة الخارجية ذات المتغيرات العديدة فضلاً عن تأثر النظام بالبيئة الداخلية مما ينعكس ذلك على عمليات صنع قرارات الموارد البشرية.
- ٦- إن إدارة وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية تتم عن طريق الأفراد العاملين في النظام وهم الأفراد المتخصصون والتقنيون في مجالات نظم المعلومات وتقنية المعلومات والاتصالات وكذلك استخدام البرمجيات وتقنيات الاتصالات المختلفة ومنها شبكات الاتصالات.
- ٧- المعلومات التي يوفرها النظام تشمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية كالتخطيط للمورد البشري وتحليل وتصميم الوظائف والتوظيف وإدارة المدفوعات والحوافز وإدارة الأداء وتدريب وتطوير المورد البشري وصيانته وغيرها.

3-1-1 أهمية نظام معلومات الموارد البشرية:

ينظوي عدد كبير من الأفراد العاملين في المنظمات المعاصرة ومن شتى التخصصات الأمر الذي استلزم تطوير الأساليب والأنظمة المعلوماتية وبالذات في المجال البشري وعلى نحو يسعف تلك المنظمات لتبني اتخاذ القرارات الملائمة بهذا الشأن. كما أن هنالك من يؤكد أن الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هو تلبية احتياجات الإدارة من المعلومات التي يحتاجها جميع الأفراد العاملين ولأغراض تخطيط أو تنظيم المورد البشري في المنظمة (ياسين ، ١٩٨٨ ، ٦٨) .

ويمكن تلخيص أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بما يأتي:

١- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في دعم القرارات المتعلقة بإعادة هيكلية ومعالجة مشاكل العجز والفائض في المورد البشري وما تحققه من تحسين كفاءة المنظمة وادائها من خلال إعادة تصميم النظم والمعالجات ، وكذلك استهلاك الطاقات المتاحة (خطاب ، ١٩٩٩ ، ١٥) (Miller , 1988 , 1) (Comeron , 1994 , 137) .

٢- يمثل عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بالمعلومات الخاصة بالمورد البشري لأداء عمليات التخطيط والرقابة بتكلفة مناسبة بالتوقيت المطلوب والسرعة المناسبة والجهد الأقل. (Schaler , 1987 , 698) (Eddy , et.al , 1999 , 2) (Ross , 1970 , 106) .

٣- يعد نظام معلومات الموارد البشرية أداة تساهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير استراتيجية في منظمات الأعمال (Miller , 1988 , 1) (Enz , 1998 , 1) لأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أصبحت في ضوء التحديات المعاصرة من جهة ووجود نظام معلومات الموارد البشرية الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج إليه من معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى ، وظيفة استراتيجية كما تؤثر في مجالات صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

٤- المساعدة في تقويم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية مع التأكيد على أن ما يدفع من أجور ورواتب مناسباً لقدرات العاملين وإمكانياتهم وما يبذلونه من جهد في إنجاز واجباتهم (درة ، ١٩٨٦ ، ١٧٧) .

٥- يمثل أداة تطوير باتجاهين:

الأول: تحسين النوعية وتطويرها بوساطة نظم للمراقبة أن تحافظ على استمرار النوعية أكثر من الاعتماد على التعديلات بعد حدوث الخطأ (McElory , 1991 , 107) .

الثاني: زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام من خلال جعل المعلومات متاحة أمامهم بسهولة ويسر وبالتالي فأن زيادة المشاركة سينعكس على نجاح نظام معلومات الموارد البشرية ويقول (Nardoni , 1991 , 46) عن ذلك أن مشاركة المستفيد في تطوير التجهيزات هو مكون أساس للنجاح طويل الأمد لنظم معلومات الموارد البشرية.

٦- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على تخصيص التكاليف حيث تستطيع المنظمة الحصول على تقارير احصائية والتي هي معلومات ذات أهمية في التعرف على تكلفة القوى العاملة ومكانتها من وقت الى آخر (Totty , 2001 , 2).

2-1 المبحث الثاني

نظام معلومات الموارد البشرية اليدوي

يعد الإنسان نظاماً وفق النظرية العامة للنظم وعليه يستطيع هذا الإنسان جمع البيانات ومعالجتها داخل عقله وفكره باستخدام العمليات النفسية والعقلية كالتفسير والإدراك والتذكر ... ومن ثم يستطيع استرجاع هذه المعلومات التي يخزنها داخل عقله متى ما يشاء لكن في جميع الأحوال يحتاج الإنسان في النظام اليدوي إلى الاستعانة باستخدام أدوات وأساليب الجمع والخزن والتصنيف وترتيب البيانات على شكل ملفات وسجلات . (عبد الباقي ، ٢٠٠٠ ، ٣٧٨) ، ويتم حفظ المعلومات في الملفات والسجلات في النظام اليدوي إذ يتم استرجاع المعلومات المخزونة من هذه السجلات والملفات ، أما البيانات التي تعالج يدوياً من خلال فحص وتدقيق كل ملف على حدى كما في حالات التعيين والترقيم والتنقلات والفصل والأجور ، إذ امتازت هذه المرحلة بصعوبة استخدام كم هائل من المعلومات عند الحاجة إليها في عمليات التخطيط وصنع القرارات الخاصة بالعاملين وإعداد التقارير وعلى الأغلب كان مدير الأفراد هو الذي يتولى بنفسه عمليات الإدخال والإخراج وخاصة نظام إعداد الرواتب (Noe , et.al. , 1994 , 719) إذ يتم الرجوع إليها عند الحاجة وعند اتخاذ القرارات (قاسم ، ١٩٩٠ ، ٣٠٦) ، ويمكن أن تكون هذه الملفات مرئية ومبوبة ومنظمة حسب الأسماء والموضوعات ، وإن من أهم نماذج الملفات المستخدمة في نظام معلومات الأفراد اليدوي وكما يذكرها (علاقي ، ١٩٩٣ ، ٧٢٠) ما يأتي:

١. **ملفات الأفراد** : وتحتوي هذه الملفات عادة اسم الموظف وعمره ، مسمى الوظيفة ، مرتبة الوظيفة ، السيرة الذاتية ، المؤهلات التعليمية والخبرة والتدريب وتقارير الأداء والترقيات ... وغيرها.

٢. **ملفات الوظائف** : ويمكن أن تشمل ثلاثة أنواع أو أكثر من الملفات:

- أ- ملف التشكيلات الوظيفية: أي مسميات الوظائف ومراتبها ومواقفها .
- ب- ملف تصنيف الوظائف: وتتضمن أنواع الوظائف وأعبائها والشروط الواجب توفرها في من يشغلها.
- ج- ملف التغييرات في الوظائف أي التعديلات المحدثة على مسميات الوظائف.

٣. **الملفات العامة** : ويمكن أن تشمل هذه الملفات أنواعاً مختلفة من البيانات والمستندات والوثائق مثل الأنظمة المختلفة ملف الاستقطاب والاختيار ، ملف التدريب .

٤. **نظام السجلات** : تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات الملفات وتدوينها بطريقة مرتبة مصنفة وفقاً للموضوع.

1-2-1 عيوب نظام معلومات الأفراد (التقليدي) :

تظهر العديد من السلبيات أو العيوب في نظام معلومات الأفراد الذي يعتمد على معالجة البيانات يدوياً واستخدام تقنيات وأساليب بسيطة وهذه العيوب هي:

١- عدم قدرة النظام اليدوي على التكيف والاستجابة الآنية:

يؤخذ على النظام اليدوي لمعلومات الموارد البشرية كونه نظام صامت فهو يسجل البيانات ويحفظها ولكنه لا يتمتع بقدرة فائقة على معالجة البيانات وتحليلها وترتيبها بصورة فورية ومثيرة للمدراء تساعدهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات فضلاً عن تضخم حجم الأعمال مما يتطلب وقتاً وجهوداً أكبر ، وهذا يؤدي إلى حدوث الكثير من المشاكل والأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي (علاقي، ١٩٩٣ ، ٧٢٣).

٢- عدم قدرة النظام اليدوي على تطوير خطط الموارد البشرية:

يشعر العديد من المدراء أن لديهم أفكار ومعلومات جيدة عن المهارات المتوفرة في منظماتهم ولكن هذه المعلومات هي ليست كاملة على الدوام أو حاضرة أو تكون بشكل لا يسمح باستخدامها لغرض التنبؤ باحتياجات المستقبل لأن محاولات الاستقراء لأحداث السنوات المقبلة تكون غير مؤكدة لظهور الكثير من العوامل غير المتوقعة .
(Mathis , 1985 , 215) .

٣- نقص الملفات والسجلات الخاصة بالنظام :

يؤخذ على النظام اليدوي لمعلومات الموارد البشرية عدم قدرته على إعداد سجلات أو ملفات هي الأخرى ضرورية لإدارة الموارد البشرية مثل فرص العمل المتساوية (EEO) والأمن الوظيفي والتسيير الصحي (OSHA) (ميكلود ، ٢٠٠٠ ، ٨٣٤) ، حيث أن متطلبات هذه السجلات قد لا تقبل بسهولة من قبل إدارة الموارد البشرية لأنها تزيد من العمل الورقي والمكتبي ومن المشاكل الأساسية المرتبطة بحفظ سجلات الأفراد هي إمكانية استرجاع المعلومات اللازمة دون صعوبات كبيرة حيث أن حل المعضلات المرتبطة بحفظ السجلات واستحصال معلومات مفيدة من السجلات تتلخص بتطبيق نظام معلومات موارد بشرية جيد التصميم (Mathis , 538 , 1985 , et.al).

٤- خصائص المعلومات المتوفرة في النظام اليدوي لا ترتقي إلى دعم وتعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات المختلفة سواء على مستوى إدارة الموارد البشرية أو ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة ، لان رسالة نظام معلومات الموارد البشرية تتلخص في تحسين إنجاز الأفراد العاملين بالمنظمة من حيث التوقيت ، والدقة والصلاحية والشمولية والكلفة (ياسين ، ١٩٨٨ ، 28) .

٥- الاختلاف في أهداف وغايات العاملين على النظام اليدوي إذ ليس لهم أهداف وتطلعات مشتركة مما يؤدي إلى عدم قدرة العاملين على تنسيق الجهود وتحديد المهمات والمسؤوليات ومتابعة التقدم الحاصل في العمل وهذا الفشل يعود سببه إلى قلة الانسجام والمؤاماة بين العاملين على النظام (Simon , 1985 , 19) .

٦- عدم قدرة النظام اليدوي على التنبؤ المستقبلي:

إن إمكانيات النظام اليدوي لمعلومات الموارد البشرية لا تسمح بإجراء تقييم مناسب ومعقول للبيئة الخارجية والعوامل المستقبلية المنظمة فيه وكذلك عدم القدرة على توقع نوعية التغيير الذي سيطرأ على الوظائف الحالية ، وكيفية تغيير سياسات وممارسات المنظمة لتتوافق مع المتطلبات المستقبلية للعاملين (Dunnington , 1989 , 27) .

لأسباب المذكورة أعلاه ونظراً للتطورات التي حصلت في تقنية المعلومات ومنها الحاسوب أدركت اغلب المنظمات ضرورة حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية فهناك مبررات عديدة لذلك.

1-2-2 مبررات حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية:

لقد أدركت الإدارة المعاصرة أن تنفيذ الخطط والبرامج بكفاءة وفاعلية يتطلب من هذه الإدارة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية لزيادة قدرتها التنافسية من خلال العمل على تحقيق أفضل توظيف للموارد المتاحة لها (المادية و البشرية) والعمل على تطوير تقنيات وأساليب تساعدها في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه التقنيات هو تطوير نظام معلومات الموارد البشرية لتمكينا من التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالعنصر البشري بما يحقق للمنظمة البقاء والتطور .

وأن من أهم مبررات حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية وكما يلخصها ويذكرها (علاقي ، ١٩٩٣ ، ٢٧) :

١- إن التطور التكنولوجي الحديث يعرض نفسه على كل مجالات الاستخدام الحياتية في الصناعة والبنوك والمستشفيات والجامعات ومن ثم سيصبح حتماً على المنظمات صغيرة

- كانت أم كبيرة اللجوء للحوسبة كوسيلة سريعة ودقيقة للحصول على المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- ٢- إن المنظمات لا يمكن أن تطور مجالات أعمالها في كل الميادين والقطاعات وتتجلى حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية واستخدامها بما يحقق لها توفير في الكلفة والسرعة في الوقت والاختصار في الجهد.
- ٣- إن حوسبة نظام معلومات الموارد البشرية سيساعد المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق والتحويل والإنتاج والبحوث والتطوير.
- ٤- إن منظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تأخرت في عملية حوسبة معلومات الموارد البشرية ولا بد من اللحاق ببقية القطاعات لأن أي تخلف أو عجز في جزء منها سيصيب الكل.
- ٥- يحتاج المدراء إلى المعلومات لمساعدتهم في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات وبدون الحصول على المعلومات المتكاملة والدقيقة قد يشل ذلك من قدراتهم على التصرف ومواجهتهم للمواقف المختلفة.

كما يلخص (Simon) هذه المبررات بالآتي:

- ١- محدودية قدرة النظام اليدوي التي تؤدي إلى ضعف إمكانية المنظمة على إجراء تحليل لواقعها العملي وبالتالي عدم القدرة على استغلال المورد البشري بالشكل المطلوب.
- ٢- ضعف القدرة التشغيلية للنظام اليدوي بين الأنظمة والتقنيات المستخدمة والوصول للتوافق فيما بينها بقصد الاستثمار الأمثل (Simon , 1985 , 19).

ويذكر (Bland) في هذا المجال رغبة الإدارة العليا في منظمات الأعمال الحديثة بتوفير درجة عالية من الحماية والسرية والخصوصية لنظام معلومات الموارد البشرية والموجودة في ملفات وسجلات المنظمة . (Bland , 1988 , 11).

ويشير كل من (Mathis & Jackson) إلى ضرورة امتلاك العاملين وسيلة لتصحيح الأخطاء في معلوماتهم من خلال عمليات التغذية التي يوفرها النظام المحوسب لمعلومات الموارد البشرية (Mathis & Jackson , 1985 , 542).

أما (عوض) فيرى أن رغبة المتطلبات الحديثة من توفير طرق لتقويم وفهم البيئة التنظيمية تحسين الاتصالات والتفاعل مع العاملين يتم من خلال نظام فعال وكفوء لمعلومات الموارد البشرية (عوض ، ١٩٧٧ ، ٤٧) .

3-1 المبحث الثالث

نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب

(عناصره ، مكوناته ، محوسبته)

إن نظام معلومات الموارد البشرية هو منهج متكامل لتوفير و تخزين وتحليل والسيطرة على تدفق المعلومات في المنظمة ، إن الوظيفة الأساسية هي تقديم معلومات بخصائص نوعية من خلال معالجة للبيانات لذلك فهو يتكون من عناصر مهمة تعمل من خلال مكونات تتمثل بالأنظمة الفرعية الوظيفة له كما سيتم توضيحها لاحقاً في المبحث الحالي .

1-3-1 عناصر نظام معلومات الموارد البشرية:

يعد نظام معلومات الموارد البشرية من الأنظمة الفرعية المهمة لنظام المعلومات الإدارية في المنظمات الحديثة وهو يجسد اهتمام إدارات المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية لديها من خلال توفير المعلومات والحقائق المتعلقة بالعاملين وسياسات واستراتيجيات الأفراد وبما يساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشري .

وطبقاً لنظرية النظم يمكن تجزئة نظام معلومات الموارد البشرية إلى عناصر رئيسية

هي:

أ. مدخلات نظام معلومات الموارد البشرية:

وتشمل هذه المدخلات البيانات وهي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات التي هي عبارة عن حقائق وأوصاف تصف أحداث أو وقائع معينة إلا أنها لا تعطي المؤشر الكافي الذي في محتواه يمكن لمتخذ القرار من اتخاذ القرار بشأن الموقف أو الحالة موضوع القرار إلا بعد معالجتها (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٢٨) .

ويذكر الباحث (Heneman) بأن هذه البيانات تتكون من بيانات الوظيفة والبيانات الشخصية وبيانات أخرى . (Heneman, 1989, 240) .

ب. عمليات المعالجة في نظام معلومات الموارد البشرية:

وهي العملية التي توفر الأرضية المناسبة لتحويل البيانات إلى معلومات مفيدة لمتخذ القرار والمتضمنة تصفية البيانات وحفظها وفهرستها ومن ثم عرضها على المستفيدين في شكل تقارير ومعلومات عن الأفراد للاستخدام الداخلي من قبل المنظمة أو الاستخدام الخارجي لها (Walker , 1980 , 13) .

ج. مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية :

وتتمثل بمجموعة كبيرة من المعلومات المعدة وفق أشكال متنوعة مثل التقارير والمخططات والأشكال البيانية ، والملاحظ أن هذه المخرجات تتعلق بجوانب مختلفة ترتبط بداخل المنظمة أو بيئتها الخارجية . إن الأمثلة متعددة لهذه المخرجات منها معلومات أساليب وطرق رفع الكفاءة الإنتاجية وتحديد طرق الاختيار المفضلة للتعيين ، معلومات عن ظروف العمل المادية والمعنوية ، الأجور ومتابعة تطورها وطرق المكافآت والتحفيز ومعلومات عن مستحقي الترقية وغير ذلك من المخرجات (النور ، ٢٠٠٢ ، ٥٣) .

د. التغذية العكسية :

وهي العملية التي تتضمن التعرف على مدى تحقق نظام معلومات الموارد البشرية للأهداف المرسومة (المحددة) والمحتملة بتوفير معلومات لمتخذي القرار فضلاً عن التعرف على الانحرافات وتشخيصها وأسباب حدوثها .
والشكل (١) يوضح نموذجاً تفصيلياً لعناصر نظام معلومات الموارد البشرية.

1-3-2 المكونات الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية:

وهي مكونات تعمل مجتمعة لمعالجة البيانات و تخزين المعلومات واسترجاعها وإيصالها إلى المستخدمين وتتمثل في أنظمة مهمة هي:

أ. نظام قاعدة المعلومات :

يعد نظام قاعدة المعلومات من المكونات المهمة لنظام معلومات الموارد البشرية لان ضرورات الحجم والوقت والدقة والكلفة والأمان والسرية ومنع الازدواجية وغيرها كلها اقتضت قيام المنظمة بخزن المعلومات المتجمعة لديها لأغراض الاستفادة اللاحقة منها (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٦) .

و إن بناء قاعدة معلومات حقيقية وصحيحة ودقيقة يمثل المرتكز الأول لهذا النظام وهذه تمثل مجموعة كبيرة من المعلومات تتطلب هيكلياً مناسبة لربط الملفات والسجلات الخاصة بالموارد البشري في المنظمة لعلاقات منطقية وأخرى مادية تحدد شكل التخزين في القاعدة (Walker , 1980 , 13) .

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف نظام قاعدة المعلومات على انه مجموعة من الملفات التي تضم معلومات مرمزة ومخزونة إلكترونياً والتي تستخدم بطريقة نظامية في عمليات النظام الموجودة في المنظمة (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٣٧) .

ويعرف أيضاً: " بأنه مجموعة من الملفات المرتبطة ببعضها والمخزونة بتنظيم يحسن وصول الأنظمة التطبيقية لمنظمة ما إلى المعلومات وتقليل من تكرارها إلى الحد الأدنى " (البياتي ، ١٩٩٢ ، ص ١٥٠).
وتشمل قاعدة المعلومات العديد من الملفات والتي تكون بمجموعها المعلومات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة .

ب. نظام الاتصالات :

إن نظام الاتصالات هو أحد المكونات الرئيسية المهمة لنظام معلومات الموارد البشرية الذي يعمل على نقل البيانات من مصادر توليدها الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة إلى نظام معلومات الموارد البشرية بهدف معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى الجهات المسؤولة لأغراض اتخاذ القرارات (Werther & Davis, 1985 , 130) .

ويمكن تعريف نظام الإتصال على أنه النظام الذي يحقق التبادلات للأفكار والآراء والتعليمات والبيانات والمعلومات والتي تتم بصورة شخصية أو غير شخصية عن طريق استخدام الرموز والإشارات لبلوغ أهداف المنظمة (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٠) .

إن الاتصالات الفاعلة مع جهات مختلفة في المنظمة تعمل على زيادة ثقة الأفراد العاملين بنظام المعلومات وكذلك ارتفاع مستوى إدراك كادر نظام المعلومات بأهميته ومتطلبات استمراريته والتي تؤدي إلى رفع مهارات القائمين على تشكيل النظام (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٠) .

ج. نظام الاسترجاع :

إن عملية استرجاع المعلومات للاستفادة منها بالسرعة المطلوبة وبتكاليف معقولة تمثل المرتكز الثالث للنظام وهنا يفترض أن تكون الدقة والمصداقية عالية في هذه المعلومات المسترجعة من النظام لذلك يجب أن تراجع وتدقق البيانات قبل الإدخال لكي تكون المخرجات صحيحة (النور ، ٢٠٠٠ ، ص ٥٠) .

وهذا يتطلب تحديد أسلوب الاسترجاع ولغة الاستفسار والجهات المرخصة بالاسترجاع وسائل وأدوات الاسترجاع أي إن هذه المسؤولية تمثل نقطة التماس بين مسؤولية نظام قاعدة المعلومات من جهة والإدارات المستفيدة من المعلومات من جهة ثانية الأمر الذي يحتم عليه الإلمام بالجوانب التالية:

- ١- الجوانب الفنية الخاصة بالاسترجاع.
- ٢- الجوانب الفنية الخاصة بالتخزين وهيكل الملفات.
- ٣- احتياجات المستفيدين من المعلومات والأسلوب الأفضل لتلبيتها .

٤- التطورات الحاصلة في تقنيات الاسترجاع . (الطائي ، ٢٠٠٥ ، ص٦٧) .

1-3-3 الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية:

أشار العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال نظم معلومات الموارد البشرية إلى نماذج مكونات (الأنظمة الفرعية) لنظم معلومات الموارد البشرية إذ يشير هؤلاء الباحثين بأن الأنظمة الفرعية تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية وقد صنف كل واحد منهم الأنظمة الفرعية حسب وجه نظره بخصوص إدارة الموارد البشرية ، والجدول (١) يوضح نماذج لمكونات (الأنظمة الفرعية) من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين.

جدول (١) الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من

الباحثين والمتخصصين

الكاتب الأنظمة الفرعية	Werther & Davis 1985, 571	Mathis & Jackson 1985 , 738	Noe et.al 1994 , 540	عبد الوهاب وآخرون ١٩٩٦ ، ٤٣٥	مكليود ١٩٩٨ ، ٨٣٥	عبد الباقي صلاح الدين ٢٠٠٠ ، ٢٨٧
الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية	نظام معلومات التخطيط. نظام الاستقطاب والتوظيف. نظام تحليل وتصميم الوظائف. نظام إدارة الأداء. نظام التدريب والتطوير. نظام التعويضات والمزايا. نظام صيانة الموارد البشرية. نظام تخطيط المسار الوظيفي.	نظام معلومات التوظيف. نظام معلومات إعلانات العمل. نظام معلومات الكلفة الإنتاجية. نظام معلومات التعليم والتدريب. نظام معلومات المنافع. نظام معلومات إدارة العاملين.	نظام معلومات تخطيط الموارد البشرية. نظام معلومات إدارة الأداء . نظام معلومات التدريب وتطوير المهنة . نظام معلومات الأجور والمنافع. نظام معلومات إعداد الكادر.	نظام معلومات تقييم الوظائف. نظام معلومات تحفيز المسار. نظام معلومات مخزون المهارات. نظام معلومات تخطيط الأمن والسلامة. نظام معلومات التامين والمعاشات والتقاعد. نظام معلومات الأساسية للموظفين. نظام معلومات المزايا والقوائم. نظام معلومات الأجور والحوافز والمكافآت.	نظام معلومات لأبحاث الموارد البشرية. نظام معلومات لذكاء الموارد البشرية. نظام معلومات لتخطيط قوة العمل. نظام معلومات للاستقطاب. نظام معلومات للتعويضات. نظام معلومات للإعلانات المالية.	نظام معلومات تقديرات وخطط القوى العاملة في المستقبل. نظام معلومات الاستخدام والتوظيف. نظام معلومات الأجور والرواتب. نظام معلومات الكفاءات والعلاوات. نظام معلومات تقييم أداء العاملين وقياس كفاءتهم . نظام معلومات التدريب والتنمية الإدارية للعاملين. نظام معلومات الترشيح لاستخدام القوى العاملة في المنظمة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

وبناءً على ما تقدم بان نظام معلومات الموارد البشرية الأكثر انسجاماً مع توجهات
دراستنا الحالية يتمثل بما أشار إليه Werther & Davis وكما مبين في الشكل (٢).

1-3-4 إيجابيات نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب :

تعد معلومات من المستلزمات الأساسية للإدارة المعاصرة في منظمات الأعمال الحديثة حيث تزداد الحاجة إلى المعلومات باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه القرارات الإدارية وكلما كانت خصائص المعلومات شاملة من حيث الدقة والشمولية والوقت والتكلفة كلما ساعد ذلك على اتخاذ قرارات سليمة إذ أن التوسع في حجم المنظمات ونموها أدى إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات للمستخدمين ولمتخذي القرارات وفي مختلف المستويات الإدارية وقد حتم ذلك إنشاء نظم معلومات حديثة ومن أبرزها نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب ، ومن أبرز إيجابيات هذا النظام هي الآتي :

- ١- اختصار الوقت وتقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار الكتابة واستخدام المعلومات والقضاء على الأحجام المترامية من المعلومات المحفوظة بالسجلات طوال سنوات عمل المنظمة (عبد الباقي ، ٢٠٠٠ ، ٣٧٥) .
- ٢- سهولة التعامل مع البرمجيات المستخدمة حالياً في النظام المستند إلى الحاسوب وقد ساعدت المستفيدين ومتخذي القرارات من الاستفادة والتعامل مع الإمكانيات التي يوفرها النظام بكفاءة ويسر (Dunnington , 1989 , 28) .
- ٣- إن التطور التقني في الحاسبات والتحول من الحاسبات الكبيرة إلى الحاسبات الدقيقة والحاسبات الشخصية زاد من قدرة أداءه الموارد البشرية في التعامل مع نظام معلومات الموارد البشرية بمرونة عالية ويسر بالإضافة إلى بناء شبكات المعلومات . (Harris , 1986 , 55) .
- ٤- القدرة على تطوير الخطط الاستراتيجية والاستجابة السريعة لبيئات الأعمال المستمرة بالتغير . (الصعيدي ، ١٩٩٣ ، ١٤٥) .
- ٥- تتمكن التقنيات التي يتمتع بها هذا النظام المستند إلى الحاسوب من تجميع وتصنيف وتحليل و مقارنة المعلومات بشكل فوري للمستفيدين ، بالإضافة إلى مقدرة النظام على توفير أساليب وطرق لتقييم وفهم البيئة التنظيمية وكذلك تحسين الاتصال والتفاعل مع العاملين . (Noe , 1994 , 719) .
- ٦- تساعد التقنيات المستخدمة في أنظمة المعلومات على تقليل أو تخفيض الحاجة إلى المساحات والأبنية المستخدمة ل تخزين وحفظ البيانات والمعلومات بالإضافة إلى مساهمة النظام وتقنياته في منع وفقدان وضياع البيانات والمعلومات أو تقليل تلك الاحتمالات إلى أقل مستوى . (علاقي ، ١٩٩٣ ، ٧٢٨) .

٧- القدرة على تعديل البرامج وتحديثها باستمرار بالإضافة إلى قدرة النظام الحاسوبي على إخراج المعلومات بطرق متعددة تتناسب مع الأغراض التي تستخدم من أجلها (الصعيدي ، ١٩٩٣ ، ص ١٤٥).

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحث :

- ١- إن التحول من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب هو أمراً ممكناً وذلك في حالة توفر الخبرة وتأييد الإدارة العليا فضلاً عن توفر الإمكانيات المادية مع الاستفادة من خبرة الجهات الاستشارية الخارجية المتخصصة وتدريب العاملين على النظام.
- ٢- إن النظام المحوسب يتميز باختصار الوقت وتقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار كفاية واستخدام المعلومات وتقليل الكم الهائل من المعلومات المتراكمة والمحفوظة في سجلات طوال سنوات عمل المنظمة .
- ٣- رغبة الأفراد العاملين في امتلاك نظم معلومات للموارد البشرية تمثل مدخلاً لتعزيز الإنتاجية فضلاً عن إسهامها الفاعل في تغطية العديد من الجوانب الاجتماعية.
- ٤- تسهم القدرات التقنية في تنشيط فعالية نظم معلومات الموارد البشرية وبالذات عند استغلالها بشكل أفضل.

4-1 المبحث الرابع

تصميم وإدارة نظام معلومات الموارد البشرية ومستلزمات

تشغيله

تتجه المنظمات الحديثة إلى تصميم نظام معلومات الموارد البشرية الذي يمكنها من اتخاذ القرارات التي تزيد من إمكانيات العنصر البشري وتؤدي إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين للوصول إلى انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. عليه لا بد من تصميم النظام وفق مراحل عديدة تتضمن توافر مستلزمات مهمة لإدارته وتشغيله.

1-4-1 تصميم نظام معلومات الموارد البشرية :

تعد مرحلة تصميم نظام معلومات الموارد البشرية من المراحل الحاسمة في نجاح نظام المعلومات ، فمن خلال مرحلة التصميم يتم تحديد الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى المعلومات المطلوبة من نظام المعلومات ، وهذا في الواقع يتطلب تحديد العلاقة المنطقية بين العديد من المكونات والأطراف مثل المستفيدين والعاملين على تشغيل النظام ومكونات النظام نفسه وعمليات الإدخال والإخراج والمعالجة ، وقد يكون تصميم النظام سبباً في تغيير سلوك وأداء العاملين لإنجاز وظائف المنظمة فضلاً عن أن تعقيد مستوى النظام أدى إلى تعدد آراء الباحثين والمختصين فيما يتعلق بالمراحل التي مرت ويمكن تلخيص المراحل التي جاء بها عدد من الكتاب العرب والأجانب في الجدول الآتي :

جدول (٢) مراحل تصميم وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية

<ol style="list-style-type: none"> ١. التحليل ٢. تصميم النظام ٣. التنفيذ ٤. التقييم 	Noe & et.al
<ol style="list-style-type: none"> ١. تأسيس أسبقيات الوظيفة ٢. مسح البرامجيات المتوفرة ٣. مسح الأجزاء المادية المتوفرة ٤. خزين المهارات الحاسوبية ٥. انجاز أولي لبحث خارجي ٦. تقويم تصميم البائع (المجهز) 	Gridley
<ol style="list-style-type: none"> ١. الدراسات الأولية ٢. تحليل متطلبات النظام ٣. تصميم النظام ٤. امتلاك النظام ٥. تنفيذ النظام والتدريب عليه وإدامته 	الشرمان 2004 ، 107
<ol style="list-style-type: none"> ١. دراسة الجدوى ٢. تصميم أولي للنظام ٣. الدراسة ٤. إحضار النظام الجديد ثم التنفيذ ٥. مراقبة النظام والتقييم 	Zwass , 1994
<ol style="list-style-type: none"> ١. دراسة النظام القائم ٢. التحليل ٣. تقييم النظام الجديد ٤. إدامة خاصة للنظام الجديد ٥. التنفيذ للنظام الجديد وتصميمه ٦. صيانة النظام 	منصور أبو النور 1996
<ol style="list-style-type: none"> ١. تحديد الاحتياجات ٢. التخطيط ٣. التحليل ٤. التقييم ٥. التنفيذ ٦. إعداد نموذج 	Turbon & et.al 2001

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

إن أي نشاط عقلائي يحتاج إلى نظام من أجل أن يعمل بسلامة ، وأن عمليات وضع الأنظمة وإدامتها أو رفع أدائها يشير إلى مفهوم تطوير الأنظمة التي تمر بمراحل تصميم أو تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ولا بد من الإشارة إلى أن هذه المراحل تتأثر بعدد من المتغيرات والعوامل التي يجب أن تؤخذ بالحسبان وهي (الشرمان ، ٢٠٠٤ ، ١٠٧) :

- ١- التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات .
- ٢- تعقد النظم نفسها وتشعبها مما يستدعي إعادة التبسيط .
- ٣- تعدد موارد تطوير وتشغيل النظم ، الأفراد ، الوقت ، المال ، التكنولوجيا .

٤- التغيير في الأهداف والاحتياجات وهل أن النظام يحقق أهدافه ؟ هل يلبي حاجة المستفيد التي وجد من أجلها ؟

٥- المقارنة بين العائد والتكلفة ، تبرير مصادر الاستثمار في تطوير النظام .

٦- مستوى أداء النظام وهل يعمل بشكل فعال ؟

٧- مستوى المشاركة ، هل يشارك المستفيدون في عمليات تطوير النظام ؟

أما مراحل تصميم وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية هي (المصدر) :

أ- تحليل النظام :

إن العلاقة بين تصميم نظام معلومات الموارد البشرية وتحليل النظام هي علاقة قوية جداً بحيث لا يمكن تصميم نظام جديد إلا أن يكون هنالك تحليل مفصل للنظام الحالي موضعاً الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها النظام الحالي وما هو مطلوب من النظام لتلبية حاجات المستفيدين وعليه يتطلب عند تصميم النظام الجديد مواجهة تلك المتطلبات عن طريق وضع الحلول للمشاكل التي تواجه هذا النظام وبالتالي الخروج بنظام جديد يحقق أهداف الإدارة في انجاز وظائفها . (كيلاني وآخرون ، ٢٠٠٠ ، ١٧١) .

وعليه يمكن تعريف تحليل النظام بأنه: ((عملية تحديد الأنشطة ومهام لنظام قائم وتصميم نظام جديد ثم إقامة هذا النظام وتنفيذه وتقييمه وذلك من أجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في منظمة ما)) . (منصور أبو النور ، ١٩٩٦ ، ٦٣) .

إن الهدف من هذه العملية هو لتحديد مدى صلاحية النظام القائم لتوفير احتياجات المنظمة من المعلومات والتقارير المعدة ولغرض انجاز ذلك فإنه ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل المشروع (النظام) عملي وقابل للتطبيق ؟ وهل اخذ بنظر الاعتبار الموارد والخبرات التقنية المتوفرة ؟
 - ما هي الأهداف الخاصة بالمشروع وما هو مداه ؟
 - كيف يتم الحصول على البيانات ، وكيف تولد ؟ وكيف يتم تناولها ضمن المساحة الوظيفية أو القسم المعني بتطوير النظام ؟
 - ما هي نوعية المعلومات وكمياتها التي يجب استخدامها في النظام ؟
 - ما هي نوعية المعلومات المتولدة (الناتجة) في النظام والتي تستخدم فيه ؟
 - ما هي العمليات التي يجب استخدامها لتلبية متطلبات الجهات الخارجية والداخلية ؟
- (Noe et.al , 1994 , 717) .

ب . تصميم النظام :

تعد مرحلة التصميم من المراحل الحاسمة في نجاح نظام المعلومات ، وفي تلك المرحلة يتم تحديد الكيفية التي تمكن من الحصول على المعلومات المطلوبة من نظام المعلومات (الكردي ، العبد ، ٢٠٠٣ ، ٢١٩) .

يمكن تعريف تصميم النظام بأنه إعادة ترتيب وتركيب عناصر كثيرة منفصلة وربطها في علاقات تداخلية يجعل منها كياناً جديداً متجاوزاً سلبيات النظام القديم لتحقيق أفضل الأهداف (الشрман ، ٢٠٠٤ ، ١٧٩) أو هو مخطط تقني لمقابلة المتطلبات المحددة خلال التحليل (الشلبي ، ٢٠٠٥ ، ٣٠) .

إن الهدف من التصميم هو بيان وتحديد كيفية حل هذه المشكلات ، و قبل الدخول في عملية التصميم ينبغي وضع تصور عام لما سيكون عليه النظام الجديد بناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها من المراحل السابقة وهذا ما نسميه بالتصميم المنطقي العام للنظام (منصور وأبو النور ، ١٩٩٦ ، ١٢٨) .

تتضمن مرحلة تصميم النظام ثلاثة أنواع من النشاطات هي : (الحسنية ، ١٩٩٨ ، ٣٥٩) .

- مراجعة متطلبات النظام الوظيفي والمعلوماتي .
 - تطوير نموذج للنظام الجديد يتضمن تعيين الخصائص المنطقية المادية للمخرجات والمدخلات والعمليات بالإضافة إلى وسائل التخزين بين الإجراءات والأفراد .
 - رفع تقرير عن ذلك إلى الإدارة لاتخاذ القرار بالاستمرار في مراحل التطوير أو التوقف .
- ومن المهم أنه عند تصميم نظام المعلومات يجب دراسة المفاهيم المتعلقة من قبل المعلومات والبيانات بحيث يمكن تحديد احتياجات مراكز القرار بالمنظمة من المعلومات وتوفيرها بالشكل والتوقيت المناسبين ، وهناك عدد من النقاط التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام المعلومات هي: (حيدر ، ٢٠٠٢ ، ٢٧)

١- إن الهدف الأساسي لتصميم نظام للمعلومات هو أن المعلومات تساعد على تخفيض درجة عدم التأكد عند القيام باتخاذ القرارات ، ومن ثم زيادة جودة القرارات المتخذة وان تكلفة الحصول على المعلومات تعد عاملاً حرجاً حيث انه إذا كانت التكلفة تفوق القيمة التي يتم الحصول عليها من هذه المعلومات فلا حاجة لمثل هذه المعلومات.

٢- يجب التعرف على مجالات ومستويات اتخاذ القرارات بالمنظمة ، فليس هنالك معنى لتجميع وتخزين أية معلومات دون معرفة في أي مجال سوف تستخدم ولكن يجب التأكيد هنا إلى أن قيمة المعلومات التي يتم جمعها لا تتحدد فقط بالحاجة إليها في الوقت الحالي ولكنها تتحدد أيضاً بمدى الحاجة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

- ٣- إن توقيت الحصول على المعلومات يعد أيضاً أمراً حيوياً عند تصميم نظام المعلومات فلا قيمة لمعلومات تتوافر بعد اتخاذ القرار بالفعل ، ولا قيمة لمعلومة متعادلة عند اتخاذ القرار .
- ٤- من المحتمل أن تتعرض المعلومات للخطأ والتحيز وبالتالي يجب مراعاة تصميم نظام المعلومات بالشكل الذي يعمل على اكتشاف الأخطاء في المعلومات والتأكد من وصولها إلى مستخدميها بأعلى درجة من الدقة والموضوعية.

ج. التنفيذ :

إن الخطوة الأكثر أهمية من تصميم النظام هي ضمان استخدام النظام والانتفاع منه من قبل المستفيدين المهتمين باستخدام البرمجيات والحاسوب ، وهكذا فإن نجاح النظام يعتمد على مدى انتفاع المستفيدين منه (Noe et.al , 1994 , 730) ويقصد بالتنفيذ تحويل الأفكار النظرية إلى حقيقة عن طريق تنفيذها ، والتنفيذ على نوعين كما ذكره (الشрман ، ٢٠٠٤ ، ١٩٩) .

التنفيذ اليدوي :

ويتضمن هذا التنفيذ إعداد الوثائق الخاصة بالنظام وكذلك الأدلة الخاصة بعملية التنفيذ وهذا يساعد المستفيدين من النظام على تقييم دور النظام وما يحققه وكيف يمكن تشغيله وتنفيذه .

التنفيذ الإلكتروني :

ويقصد بهذا التنفيذ كيفية وضع الأفكار وتنفيذها عملياً باستخدام الحاسبة الإلكترونية أن توقعات استخدام هذا النظام بشكل ناجح يختلف باختلاف العاملين ، فعند فشل المستخدمين في استخدام هذا النظام عندئذ يمكنه اتخاذ الإجراءات الآتية: (Noe , et.al , 1994 , 730)

- ١- تزويد المستخدمين بالمعلومات المتعلقة بمزايا تطبيق النظام الجديد .
- ٢- تدريب المستخدمين على استخدام النظام الجديد .
- ٣- إدخال النظام الجديد بشكل تدريجي عن طريق إجراء اختبارات موازية أي بمعنى السماح للنظام الجديد والقديم بالعمل معاً ثم إجراء المقارنات بينهما لبيان دقة صلاحية البرنامج الجديد وفوائده .
- ٤- السماح للمستفيدين بإجراء اختبار للنظام الجديد .
- ٥- اشتراك المستخدمين في تحديد المتطلبات الخاصة بالتحليل وتقييم البرمجيات .
- ٦- توفير دعم تقني للاتصال السريع .
- ٧- توفير نظام توثيق سهل ومفهوم .

٨- الحث على استخدام التغذية العكسية للمستخدمين .

د. تقييم النظام :

يمكن تقييم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية بإظهار مدى الاستفادة من حالتها لتقليل الكلفة واختصار الزمن جراء استخدامه فائدته في تحسين عمليات صنع القرار وأيضاً التحسينات التي يضيفها في خدمة المستفيدين فمثلاً النظام الجديد الذي استخدمته شركة (Cherront) والذي أطلق عليه اسم (EPK) قد أدى إلى خفض كمية البيانات التي تم تحميلها بخصوص كوادر الموارد البشرية وكذلك عدد التقارير المطبوعة ، وهكذا فإن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية يوفر للعاملين معلومات مفصلة حول سياسات الموارد البشرية (Noe , et.al , 1994 , 731) .

1-4-2 مستلزمات إدارة وتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية :

إن نشاط إدارة نظم معلومات الموارد البشرية كأى نشاط آخر يتوقف على نوعين من العوامل ، عوامل داخلية واخرى خارجية ، وتتصف العوامل الأولى بإمكانية التحكم فيها لأنها تتوقف على قرارات تصدرها الإدارة كيف شاءت . لذلك تطلق عليها متغيرات القرارات ، أما العوامل الخارجية فتتصف بالتعقيد والغموض وبالتالي عدم إمكانية التحكم فيها لتوقفها على عناصر تنتمي للبيئة الخارجية وتخرج عن نطاق الإدارة ولذلك تطلق عليها معاملات البيئة وتؤثر متغيرات القرارات اكثر على قدرة الادارة على تحقيق اقصى فائدة من الموارد المتاحة لها (الكفاءة) كما تؤثر معاملات البيئة على قدرة الادارة على تحقيق النتائج المرجوة (الفاعلية) .
ومن امثلة هذه المستلزمات :

أ. تهيئة العاملين في نظام معلومات الموارد البشرية :

بختلف أنواع العاملين تبعاً لاختلاف حجم العمل وموقع النظام في الهيكل التنظيمي وحجم ودرجة التقنية المستخدمة فيه وطبيعة عمل المنظمة (الطائي ، ١٩٩٨ ، ٦٧) .
و أن توفير الكوادر المؤهلة والمدربة في هذا المجال يعد الركيزة الأساس لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذا والعمل على تطويره والاستفادة القصوى من إمكانياته في تنفيذ النظام (البياتي ، ١٩٩٢ ، ١٨٧) .

ويشمل العاملين على النظام :

١. مدير نظام معلومات الموارد البشرية :

تفرض أهمية نظام المعلومات والتكاليف على بنائه ودرجة التعقيد التي يتميز بها وجود مدير يتولى تأمين مستلزمات ادارة النظام بالكفاءة والفاعلية المستخدمة من خلال ممارسة

وظائف الإدارة (الطائي ، ٢٠٠٠ ، ٧٦) ، وللقيام بهذه المهمة يتطلب ان يمتلك المدير خبرة في التقنيات وعمليات المعالجة وادارة الموارد البشرية فضلاً عن توفر مستوى جيد من التعليم والخبرة لديه بهدف توفير معلومات تمتاز بخصائص جيدة ونوعية عالية (كالدقة والشمولية والحدائثة والتوقيت ...) تزيد من فاعلية اتخاذ القرارات . (Diers , 1989 , 28) .

وفضلاً عن إلى ما يمتلكه المدير من المهارات والمعارف وقدرة في معالجة البيانات والبرامجيات والانظمة المتاحة لابد من امتلاكه مجموعة أخرى من المهارات التي يحتاجها في التعامل المستقبلي لادارة النظام ومنها ادارة المعلومات ومهارات الاستشارات الداخلية ومهارات التدريب والتوثيق (Miller , 1988 , 21) .

إدارة معلومات	استشارات داخلية	تدريب وتوثيق
40 %	30 %	30 %

المصدر مع التصرف :

Source : Miller Ms.Hellen , A.S. (1988) , Attention , HRIS professionals you , , Too , can Earnsix – figure salary : personnel December.

٢. المختصون بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية :

الجدول (٣) المختصون بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية

النوع	المهام	المؤهلات
محلي ومصممي النظم ويضم رئيس محلي النظم ، محلل النظم الأقدم ، محلل النظم.	تحليل وتصميم وتطوير وتطبيق الأنظمة.	معرفة عامة بالتطبيقات الإدارية لنظم المعلومات ومعرفة جيدة ومتجددة بتجهيزات وأساليب معالجة البيانات مع قدرة كبيرة على الإبداع والابتكار.
فريق المبرمجين ويضم رئيس المبرمجين ، المبرمج الأقدم ، المبرمجون ، مساعدي المبرمجين ، أمين مكتبة البرامج.	صياغة البرامج وتطبيقاتها وصيانتها لأجل القيام بمعالجة البيانات في ضوءها	معرفة وافية بأساليب البرمجة وبلغات البرمجيات وبطبيعة العلاقة الموجودة بين البرمجيات وبين مواصفات التجهيزات مع القدرة على الاستخدام الجيد لوسائل البرمجة.
مسؤول استرجاع المعلومات.	تصميم نظام الاسترجاع المناسب من خلال تحديد أسلوب الاسترجاع ، لغة الاستفسار ، الجهات المرخصة بالاسترجاع ، وسائل وأدوات الاسترجاع.	معرفة بالجوانب الفنية الخاصة بالتخزين وهيكل الملفات التطورات الحاصلة في تقنيات الاسترجاع والأسلوب الأفضل لتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات.
مسؤول قاعدة المعلومات.	تصميم نظام قاعدة المعلومات من	المعرفة بالتطورات التقنية الحاصلة

<p>في مجال التخزين وحفظ المعلومات إلى جانب المعرفة باحتياجات المنظمة من الملفات والسجلات والتغييرات الحاصلة فيها باستمرار.</p>	<p>خلال تحديد هيكل الملفات ، السجلات ، الحقول ، والعلاقات المنطقية والمادية ووسائل وأشكال الخزن وتحديد الطاقة الاستيعابية ، وأيضاً أعداد قواميس المعلومات.</p>	
<p>الإمام الدقيق بتفاصيل العمل المنجزة في جميع أقسام المنظمة إلى جانب القدرة على تحديد أنواع البيانات الضرورية ومصادرها وأساليب تجميعها والهدف منها والفترة الدورية لها.</p>	<p>إدارة البيانات من خلال تحديد أنواع البيانات المتاحة أمام المنظمة ، مصادر هذه البيانات ، أشكالها ، درجة المعولية لها ، درجة التكرار ، الشمولية الزمنية والمكانية ، نماذج الاستثمارات المستخدمة في تجميعها.</p>	<p>مسؤول البيانات.</p>
<p>الإمام بوسائل إدخال البيانات والأساليب المستخدمة في إعداد البيانات بشكل يحقق الاختصار في الوقت والجهود ويقلل من الأخطاء الناجمة عن عملية إدخال البيانات. الإمام بوسائل وتقنيات الاتصال وشبكات الاتصالات إلى جانب معرفة مشاكل ومحددات الاتصال.</p>	<p>تحويل البيانات من صيغتها الأولية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الحاسبة الالكترونية وذلك بإعادة كتابتها على وسائط معينة مثل الأشرطة والأقراص المغنطة. تأمين التدفق الداخلى (تدفق البيانات) إلى النظام من مصادرها الأصلية لأجل ضمان تغذية النظام بحاجته من المدخلات وتأمين التدفق الخارج (تدفق المعلومات) وإيصالها للمستخدمين.</p>	<p>الكتاب (مهيو البيانات) . المتخصصون في تقنيات الاتصال.</p>
<p>الإمام بالجوانب الفنية الخاصة بتشغيل الحاسبة وتنفيذ البرمجيات واستخدام أجهزة ومعدات الاتصالات وأنواع العطل وصيانتها.</p>	<p>تشغيل الحاسبة وملحقاتها والقيام بأعمال الصيانة وإصلاح العطل الذي قد يصيب الأجهزة والمعدات والنظم والبرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية.</p>	<p>المتخصصون في تشغيل الأجهزة وصيانتها.</p>
<p>الإمام بالأساليب الكمية واستخدامها في بناء وتصميم نظم المعلومات الإدارية واعتماد تطبيقاتها في عمليات صنع القرارات الإدارية.</p>	<p>تطبيق تقنيات بحوث العمليات في مجالات تحليل النظم وتصميم قواعد المعلومات وشبكات الاتصالات.</p>	<p>المتخصصون في مجال بحوث العمليات.</p>

(الطائي ، ٢٠٠٥ ، ١٤٩) (الحسنية ، ١٩٩٨ ، ٤١٥) .

ب- البرمجيات:

هي عبارة عن مجموعة من الايعازات التي تمكن الأجهزة المكونة للحاسبة من معالجة البيانات وتخزينها ومعالجتها وإجراء العمليات الحسابية المعقدة واستخراج النتائج المطلوبة فضلاً عن الإشراف على وحدات الحاسبة المختلفة والتنسيق فيما بينها

(البياتي ، ١٩٩٢ ، ١٧٠) ويتوقف شكل النظام على مرحلة البرمجة التي تتجلى في الخطوات الآتية:

- وصف مختصر لما سوف يقوم به البرنامج.
- تحديد الفئة التي يتم بها البرمجة.
- توصيف لمدخلات البرنامج ومخرجاته.
- خطوات معالجة البيانات (الكردي ، العبد ، ٢٠٠٣ ، ١٧٢).

ج- الأجهزة والمعدات

تعد الأجهزة والمعدات المستخدمة في نظام المعلومات من المستلزمات الضرورية لتشغيل النظام ويمكن اعتبارها من متطلبات العصر الحديث ، إذ أن نظم المعلومات التي كانت تعتمد على المعالجات اليدوية أصبحت غير ذات جدوى بسبب بطئها وكثرة الأخطاء الناتجة عنها إضافة إلى الوقت والجهد المستغرق في هذه العملية ومن أهم المستلزمات الحاسبة الالكترونية وملحقاتها. (اليوزيكي ، ٢٠٠١ ، ٢٨).

د- تقنيات الاتصال

تطورت الاتصالات بين الحاسبات كوسيلة لنقل المعلومات المخزونة من حاسبة لأخرى أو من شخص لأخر عبر الحاسبة ، لذلك أصبح موضوع المشاركة في المعلومات والبرامج أمراً يسيراً جداً عبر شبكات اتصال الحاسبات وشبكات المعلومات المحلية وأدى ذلك إلى رفع كفاءة تشغيل الحاسبات ودعم صناعة القرارات وذلك من خلال كفاءة ودعم وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات والمشاركة في استخدام الأجهزة والبرامجيات والمشاركة في المعلومات وقواعد البيانات (الشرمان ، ٢٠٠٤ ، ٣٣).

5-1 المبحث الخامس

متطلبات نجاح نظام معلومات الموارد البشرية

إن التطورات التقنية والتطبيقات الجديدة عكست التطور الأساسي الذي حصل في طبيعة وقيمة نظام معلومات الموارد البشرية .

لقد تطور دور نظام معلومات الموارد البشرية من حفظ الكم الهائل من المعلومات الخاصة بالافراد العاملين بدلاً من السجلات الورقية الى تطور دوره ليشمل استخدامات هامة أخرى وذلك من خلال تنوع وتعقد بنوك المعلومات الخاصة بالعاملين وبذلك ازداد دوره في المساهمة بادارة الموارد البشرية إذ أن قيمة المعلومات الدقيقة والصحيحة وتوقيتها المناسب في برامج تخطيط الموارد البشرية واتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من توفر هذه المعلومات عند طلبها ، ان التطبيقات الحاسوبية في الموارد البشرية قد ذهبت بعيداً الى ما وراء الدور الذي أسندَ إليها سابقاً وهو مجرد حفظ المعلومات فقد وفرت هذه النظم طرفاً لتقويم وفهم البيئة التنظيمية وكذلك تحسين الاتصالات والتفاعل مع العاملين وحالات المستقبل من خلال المبادرات والمتابعة وباختصار يمكن القول ان نظم معلومات الموارد البشرية قد تطورت بشكل جديد لكي تساهم في تنظيم وتحمل مسؤوليات ادارة الموارد البشرية .

ويشير اغلب الباحثين والمتخصصين الى ان التطبيقات المتقدمة لتنظيم معلومات الموارد البشرية تتضمن مجالين اساسين هما :

١. نظم دعم القرارات :

يقصد بنظم دعم القرار نظم حاسوبية متكاملة يضم بيانات ونماذج تحليلية وادوات عرض مصممة يهدف إلى مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات الادارية بما يعزز من فاعلية المنظمة (عوض ، ١٩٩٧ ، ٤٣) .

إن تصميم نظم دعم القرارات لغرض مساعدة المدراء على حل المشاكل التي يواجهونها ، وهي تتضمن الإجابة على التساؤل الهام " ماذا إذا " والتي تسمح للمستخدمين رؤية كيفية تغير النتائج عند تغير التقنيات او تغير البيانات وتكون هذه النظم مفيدة في مساعدة المنظمات على زيادة عدد التقنيات الجديدة اللازمة والمستندة على معدلات ترك العمل المختلفة وعلى مدى توفر العاملين اللازمين وفوق المهارات المطلوبة (Noe , et.al , 1994 , 718) .

إن هذه التطبيقات تساعد في تحسين القرارات التي تغير الأنظمة التي تحكمها باستمرار أو تكون هذه الانظمة والتعليمات غير واضحة تماماً وبالتالي فلا يعرف بالضبط نواتجها مثال

ذلك ما هو أفضل مستوى في التعيين والتدريب الذي تستخدمه المنظمة بما يحقق لها المستوى الأمثل من المبيعات وما هو أفضل ترابط بين الأفراد والمهارات والذي يعطي أفضل فريق عمل منتج في قسم الأعمال المعني وما هي أفضل التقنيات وبرامج تطوير المهنة التي يمكن استخدامها لتزويدنا بمدراء تنفيذي هم الأفضل في إدارة حالات التنوع والتغير التي تمر بها الشركة . (1 , 1992 , R . Boudreau , Brdrick) .

إن هذه التطبيقات هي برامج حاسوبية تعطي لمستخدميها فرصة الحصول على معلومات وتحليلها والتعبير عنها وإظهارها بأشكال عديدة (رسوم بيانية ، تقارير ، ...) كما أنها تساعد مستخدميها عن طريق ذاكرتها الالكترونية ومراجعتها ورغم وجود العديد من افراد الموارد البشرية وذوي الموهبة العالية في استخدام هذه التطبيقات إلا أن استخدامها بوساطة استخدام شبكة الحاسوب الشخصي عن طريق تناول المعلومات فيما بينهم حول القضايا مثار الاهتمام والتي تظهر أثناء العمل ، إن الحاجة ملحة في الوقت الحاضر للاستخدام الكثيف لهذه التطبيقات اذ تسمح هذه التطبيقات ، بإدخال أي فكرة وإظهارها بعد ذلك بشكل رسوم بيانية او جداول بما يجسد تلك الفكرة ويسمح بمناقشتها من خلال التسهيلات التي يقدمها الحاسوب . (Noe ,et.al , 1994 , 718) .

٢. نظم الخبرة :

تُصمم نظم الخبرة بمحاكاة عملية صنع القرار المكافئة للخبرة البشرية الا انه يعطي صلاحية اتخاذ القرار للحاسوب اذ يقوم النظام بإعطاء توصية (قرار) وفقاً للبيانات التي سبقت تقديمها للحاسوب وتكون هذه التوصية مشابهة للخبرة البشرية التي يتم اتخاذها في مثل هذه الحالة وفق الخصائص المتماثلة .

إن استخدام نظم الخبرة في ادارة الموارد البشرية هو استخدام حديث نسبياً ولقد استخدمته بعض المنظمات لمساعدة العاملين في معرفة كيفية توزيع العقود الخاصة بالمنافع او مساعدة المدراء لجدولة وتحديد متطلبات العمل الخاصة بمشروع معين .

تضم نظم الخبرة ثلاثة عناصر هي :

١. قاعدة معرفية تشمل الحقائق والأرقام والأنظمة والتعليمات بشأن موضوع معين .
٢. قابلية وإمكانية صنع القرارات ، أي الخبرة في اتخاذ القرارات والتي تعني امتلاك القدرة الإنتاجية العالية لغرض التعامل مع هذه الحقائق والأرقام وكذلك القدرة على حل المشاكل استناداً لهذه الحقائق والإجابة على التساؤلات .
٣. تعاون مستخدمي البرامج تعاوناً كثيفاً ونعني بذلك القيام بجمع المعلومات وتزويدها بالمعلومات إلى الشخص المستخدم للنظام .

ومن جانب آخر يصنف الكاتب (Harries) التطبيقات الجديدة والتطوير الحاصل في نظم معلومات الموارد البشرية إلى عدة فئات هي :

(Harries , 1986 , 49-55)

١ . التجديد والاختيار :

يتطلب هذا النظام من قبل مستخدميه ان يحددوا نوعية المهن التي يهتمون بها وفئات الوظائف وكذلك مقاييس الرواتب والاجور والمعلومات الاخرى المتعلقة بهذه الوظائف ، ان كل هذه المعلومات يحصل عليها طالب الوظيفة من الحاسوب بوساطة الطرفيات ويتم تحديث هذا النظام سنوياً .

إن التقدم الحاصل في تقنية قاعدة البيانات قد سهل لأرباب العمل الحصول على شاغلي الوظائف بأقل قدر ممكن من التكاليف وبتخصصية عالية وسهولة وكفاءة وباستخدام عدد من الخواص الخاصة باختيار المرشحين و أن هذه الخدمات الحاسوبية مكنت ارباب العمل من إعطاء أوصاف واضحة للوظائف المطلوبة .

كما تم وصف التطبيق المستقبلي للحاسوب في مجال اختيار الافراد المرشحين للوظائف بشكل الكتروني اذ يتم ذلك بقيام طالب الوظيفة بكتابة المعلومات المطلوبة على كارت بلاستيكي خاص ويدخله في الحاسوب الطرفي وسيقوم النظام بالتفتيش عن الوظيفة المناسبة التي توفرت مع الاخذ بنظر الاعتبار امكانية اجراء الاختبارات والمقابلات اللاحقة حاسوبياً .

٢ . وظائف الادارة العليا والادارة التنفيذية :

إن تقويم الوظائف لتحديد مستويات التفويضات الملائمة هي وظيفة أساسية أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية الملائمة للتطبيقات الحاسوبية وقد اوضح (Gomez) وآخرون أنه قد تم استخدام نظام العوامل والنقاط المحور والمستند على الحاسوب لغرض تقويم الوظائف الإدارية باستخدام الحاسوب الكبير .

ويستخدم هذا النظام استبيانات تضم حوالي (300) فقرة وصفية تملأ من قبل شاغلي الوظائف ويتم تصنيف شاغلي الوظائف الى وظائفهم الخاصة ازاء عينة معيارية وذلك من اجل تحديد المستويات الملائمة .

إن مراقبة صحة العاملين هي إحدى الاهتمامات المهمة في العديد من الصناعات ولقد طورت شركة (Shamrock) وسوقت نظام مراقبة بيئة الصحة المهنية الحاسوبية إذ يقوم بتخزين وإيجاد العلامات الإحصائية المتعلقة بصحة العاملين وظروف عملهم وله قدرة عالية لاسترجاع المعلومات وكذلك يستطيع هذا النظام ربط الظروف الطبية مع المخاطر البيئية

المتعلقة بالعمل وكذلك فإن النظام الذي وضعه (Ott) يتابع أيضاً العناية الطبية للعاملين ويستطيع تحديد أساليب الإجازات المرضية التي يتمتع بها العاملون.

٣. تدقيق الوظيفة والمنظمة:

وصف (Lopointe) كيفية إجراء تدقيق لقسم الافراد باعتبار وظيفة مساندة ، أي تدقيق أداء هذا القسم في مجالات معينة مثل التجديد والاحتفاظ بالعاملين والتعويضات ونفقات التدريب ، إن طريقة انجاز هذا الأداء تعتمد على مؤشرات ادائية تعتمد اساساً على بيانات تتوفر من خلال نظم معلومات الموارد البشرية كما يمكن تحليل أساليب إعداد الكادر في المنظمة المعنية حاسوبياً أيضاً.

٤. الدعم التقني والتعليمي لنظم معلومات الموارد البشرية :

إن العديد من تطبيقات الموارد البشرية قد لا تكون مفيدة دون التقدم في الدعم التقني المتوفرة وليس فقط لنظم معلومات الموارد البشرية ولكن لأي نظام معلومات ، إن هذه التقنيات المتقدمة تشمل أنواعاً عديدة منها التقارير المكتوبة بلغة الحاسوب وأشكال المحادثات المتفاعلة والرسوم ومعالجة الكلمات والتقنيات والاتصالات ومن أهم التطورات التقنية التي تؤثر على نظم معلومات الموارد البشرية هي الحاسوبيات الدقيقة فضلاً عن التطورات الأخرى كالأشاشات الحساسة للمس ولوحة المفاتيح الحاسة للصوت.

1-5-1 خصائص نجاح نظام معلومات الموارد البشرية:

بعد نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية من الاهتمامات الأساسية لمنظمات الأعمال الحديثة ، إذ تقوم ادارة هذه المنظمات قبل الشروع بعملية تنفيذ النظام بإعداد الدراسات الكافية والبحث عن المستلزمات الضرورية لإقامة مثل هذا النظام ومن ثم العمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تنفيذه.

ولضمان نجاح عمل النظام لابد أن تتوفر فيه خصائص تعد بمثابة متطلبات مهمة

هي:

١- العمل ضمن تكلفة مقبولة ومتوقعة إذ لابد أن تتوفر فيه ايجابية معادلة العائد / التكلفة ، أي يجب على مصمم النظام أن يقارن بدقة وبالتعاون مع محلل النظام بين تكاليف إدخال النظام الجديد والعائد منه على المستفيد وذلك ضمن بدائل القيود المالية التي يضعها المستفيد وتستمر عملية المقارنة والاختبار حتى يصل إلى أفضل بديل وهو الخيار الذي يحقق معادلة الحصول على الخدمة بأقل التكاليف (غراب ، حجازي ، ١٩٩٩ ، ٨٦) وعليه يؤخذ بنظر الاعتبار ثلاث مجموعات من

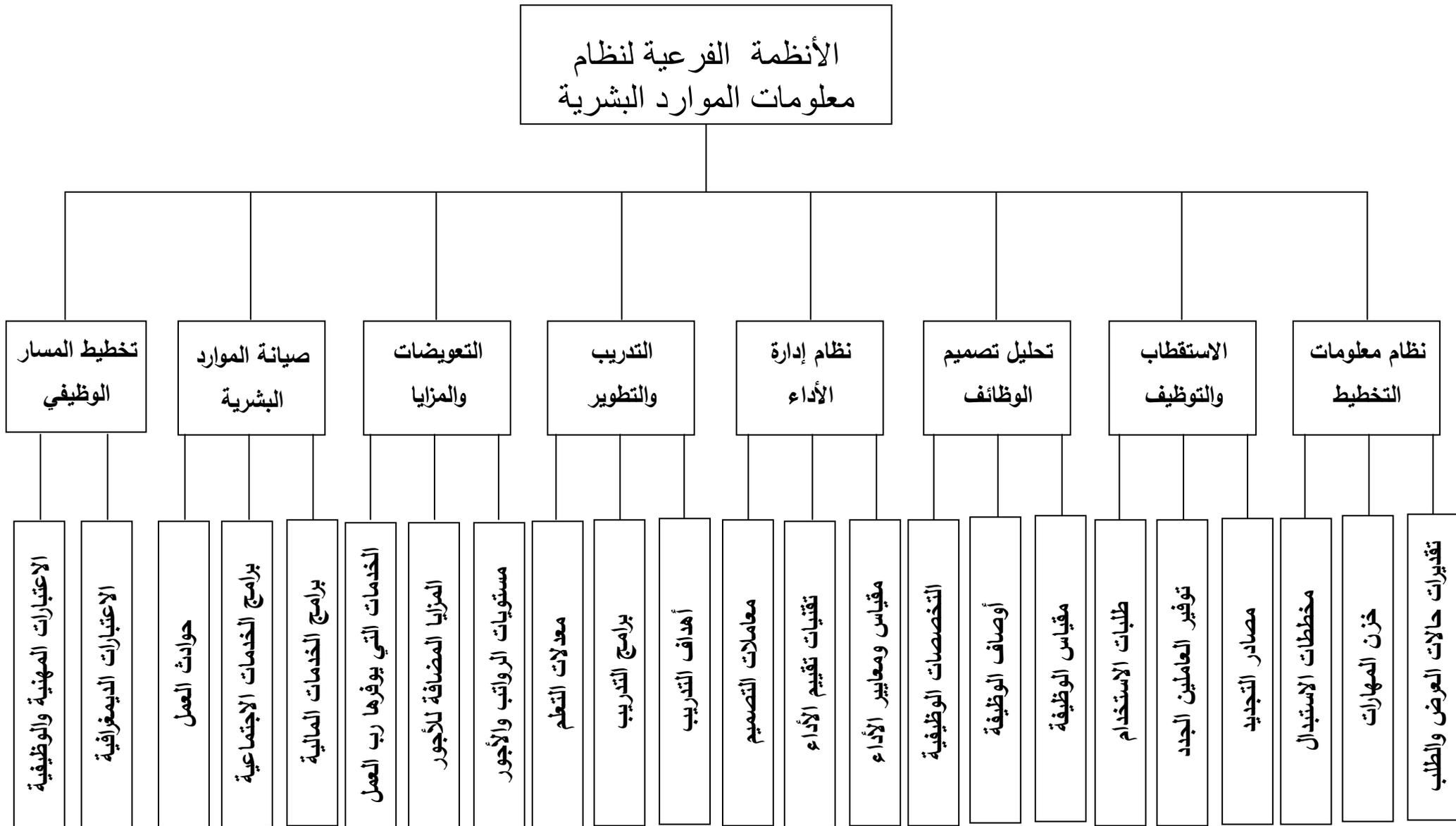
مقاييس نجاح نظام المعلومات وهي:

أ. مقياس اداء النظام.

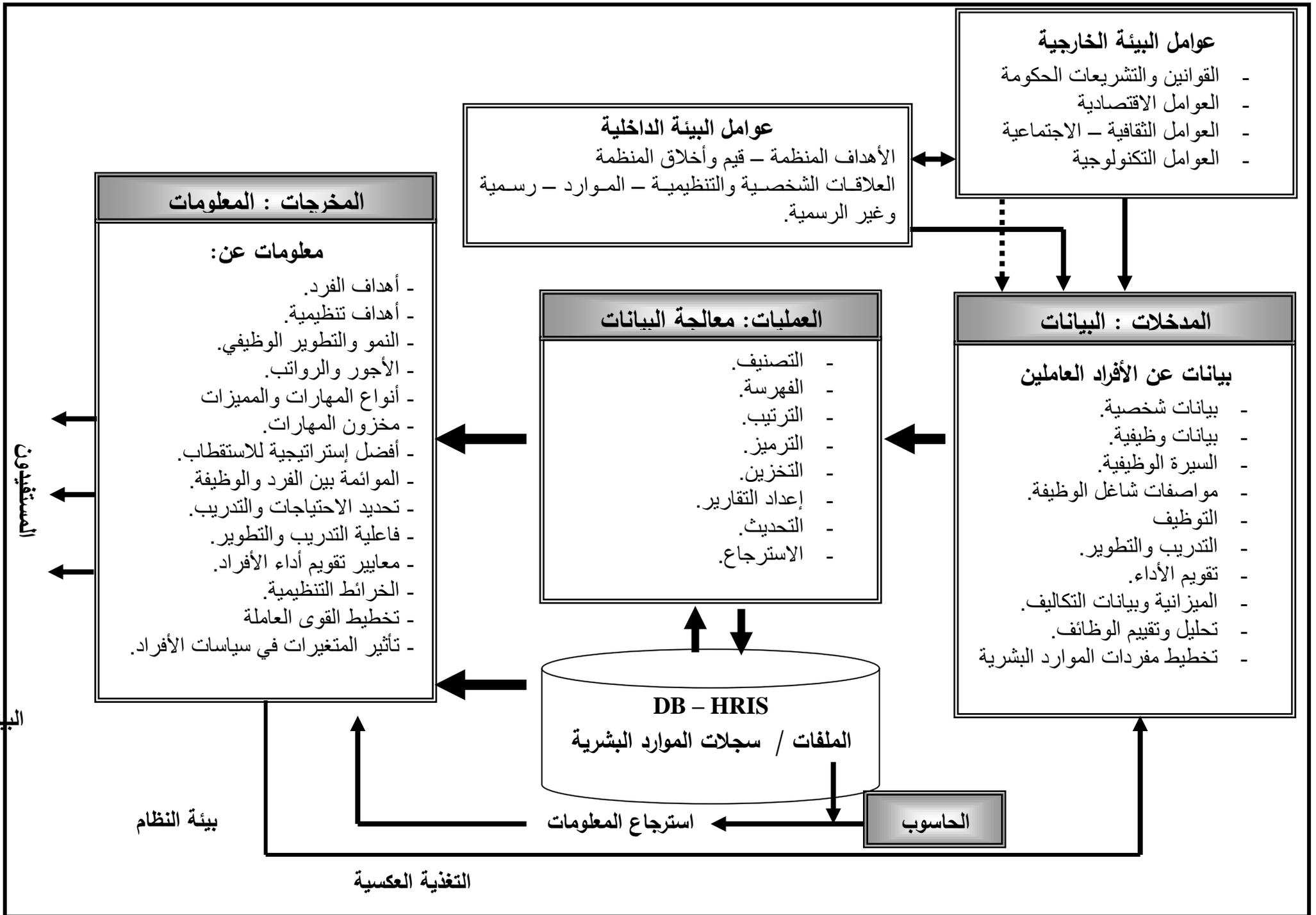
ب. مقياس درجة استخدام مخرجات النظام.
ج. مقياس درجة الرضا عن جوانب النظام المختلفة.

(Delon & Mclean , 1992 , 60)

- ٢- سهولة الاستعمال : إن نظام معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب هو ظاهرة جديدة ومعقدة ولذلك كلما استطاع مصمم النظام أن يبسط ويسهل على المستخدم عملية فهم واستيعاب واستخدام النظام بشمولية ومن قبل الجميع ، ستكون عملية استثمار النظام والاستعارة منه أعلى وأفضل (السالمي ، ١٩٩٩ ، ١٧).
- ٣- المرونة : تعد المرونة ميزة من إحدى ميزات الإدارة الفعالة لذلك لا بد من أن يتميز النظام الجديد بدرجة عالية من المرونة حتى يستطيع ان يواكب التغيرات المحتمل حدوثها في الأنظمة الإدارية الأخرى مثل إمكان إدخال تعديلات مستقبلية دون الحاجة إلى تغيير النظام برمته أو جزء كبير منه مثل إجراء توسعات في طاقة النظام أو في سرعته (الحسنية ، ١٩٩٨ ، ٣٦٢).
- ٤- انجاز الأهداف المفضلة من قبل المستخدم : أي قدرة النظام على تلبية حاجات المستخدم والاعتماد عليه في انجاز أعماله وذلك بأن تكون مخرجاته أساساً لاتخاذ قرارات عديدة أما إذا كانت مخرجات النظام غير موثوقة ولا يعتمد عليها فإن قرارات المنظمة ستكون محفوفة بالمخاطر وفي حالة كون مخرجات النظام مرتفعة الجودة ستزيد من المستخدمين بأهمية النظام وقيمه بالنسبة لعملمهم مما يزيد من فرصة استخدامهم له (الكردي ، العبد ، ٢٠٠٣ ، ٢٩٤) (Burch , 1986 , 30).
- ٥- تكامل واتساق النظام : وتعني عملية التكامل هو تكامل النظام مع جميع اجزاء المنظمة حيث تشير النظرة المتسعة لتطبيق النظام الى جميع العمليات التنظيمية والى اتساقها مع بعضها البعض ، بمعنى ان تكون المدخلات واجراءات المعالجة والمخرجات متناسقة ومتناغمة مع بعضها وهذا يجعل النظام فعالاً ويكون الاعتماد عليه بشكل كبير (Laudon & Laudon , 2000).
- ٦- مدى قبول ومشاركة المستخدمين : فضلاً عن قدرة النظام الجديد وفاعليته فلا يمكن استمراره دون تعاون وقبول ورضا الأطراف المستفيدة والمسؤولة عن تشكيله وإدارته (حيدر ، ٢٠٠٢ ، ٢٠) وكذلك المشاركة في مجموعة الأنشطة التي يتم القيام بها بواسطة المستخدمين في عمليات التحليل والتصميم والتنفيذ لزيادة رضا المستخدمين من مخرجات النظام (Barki & Hartwick , 1989 , 53).



شكل (٢) مكونات الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من وجه نظر
(WERTHER & Davis , 1985 , 571)



الشكل (١) نموذج نظام معلومات الموارد البشرية المستند على الحاسوب

2- الفصل الثاني

إعادة تصميم الوظائف

تسعى منظمات الأعمال على اختلاف فلسفتها وميادين أعمالها إلى النمو المتواصل من خلال الارتقاء بالأنشطة والفعاليات المختلفة التي تمارسها للوصول إلى أهدافها المنشودة ، ومن الوسائل الكفيلة بتحقيق الأداء الأفضل ، هو تركيز إدارتها على الاهتمام بتصميم الوظيفة (وإعادة تصميم الوظيفة) ، إذ يعد إعادة تصميم الوظيفة متغيراً مهماً لطرفي العملية التنظيمية وهي الفرد كعضو في المنظمة والمنظمة بحد ذاتها ، الفرد بما يملكه من المعرفة والمهارة والخبرة والمنظمة من خلال قدراتها المادية وفعاليتها الإدارية.

1-2 المبحث الأول

مفهوم وأهمية إعادة تصميم الوظائف

1-1-2 مفهوم تصميم الوظائف:

قبل الغور في تحديد ماهية إعادة التصميم لابد لنا من التعرض لمفهوم تصميم الوظيفة كونه المبرر والمدخل الحاسم لمناقشة إعادة تصميم الوظيفة وفي هذا السياق أشار الكثير من الباحثين والمهتمين بالموضوع ، إيجاد تعريف موحد لمفهوم تصميم الوظيفة ، إلا أن تأطيراتهم النظرية وإن التقت في بعض المرتكزات الأساسية فقد اختلفت في بعضها الآخر .

تعريف تصميم الوظيفة

عرف تصميم الوظيفة : بأنه العمل الخاص الذي يربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها ، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة (علاقي ، ١٩٩٣ ، ١٦٦) .

كما يعرف أيضاً: على انه عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسؤوليات في وحدة عمل ويعتقد الكتاب أن تلك العملية مستمرة وتتضمن تقسيم النشاطات وتوزيع وحداتها ضمناً للأداء الفعال (محفوظ وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ١٦٠) .

وهناك من أكد على المتطلبات وطريقة الأداء من خلال عد التصميم بأنه البناء المتكامل الذي يتضمن تحديد الخصائص ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات. (السالم ، ١٩٩٠ ، ٢٨) .

كما اظهروا أربعة جوانب هي عبء الوظيفة وطريقة أدائها وعلاقتها ومتطلباتها ، عندما عرف بأنه الأنموذج المعياري لبناء الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وطرائق أدائها ، وعلاقتها بالوظائف الأخرى ، فضلاً عن تحديد المؤهلات والقدرات والمهارات التي يجب توفرها فيمكن تشغيلها (قدوري ، ١٩٩٠ ، ١٣) وقد أشار الباحثان إلى سبعة جوانب في تصميم الوظيفة وهي طريقة الأداء والمحتوى والأعباء والعلاقة والأدوات والمستوى وشكل الظروف ، عندها عرف بأنه تحديد طريقة أداء العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء ، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل وظروف العمل المحيطة (ماهر ، ١٩٩٨ ، ٧٠) .

كما يرى الهيئي: بأنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل والمهام والوظائف والعلاقات ، ومكانته من جهة والمؤهلات المطلوبة والمهارات والمعارف والقدرات ، لكل وظيفة من جهة أخرى (الهيئي ، ٢٠٠٣ ، ٩٧) .

فيما يعرف هاشم: بان التصميم للوظيفة هي وسيلة لتحديد المهام والأنشطة فذكر (بأنها تحديد الأعمال والوظائف من المهام والأنشطة تكون بمثابة ادوار وسلوكيات محددة تتوخا الإدارة من كل فرد يؤدي عمل معين أو يشغل وظيفة معينة ، (هاشم ، ١٩٨٨ ، ٣٥) .

وهناك من الكتاب الأجانب الذين حددوا مفهوم تصميم الوظيفة فقد نظر بعضهم إلى عملية التصميم كونها عملية ومنهم ، هذا ما أكد عليه (Brown) بان عملية تصميم الوظيفة هي إسناد المهام والواجبات والمسؤوليات إلى أعضاء المنظمة من اجل تحقيق أهدافها التنظيمية (Brown & Mobary, 1988, 137) .

أما (Daft): يرى أن التصميم الوظيفي بأنه هو الشكل النهائي للوظيفة فيشير إليه بأنه (الوظائف التي يتم تصميمها عن طريق تجميع النشاطات التي يتعين أن تتم في هذه الوظائف بعضها مع بعض) (Daft, 1992, 140) .

وكذلك (Wayne): ففصل بين مهام وسلوكيات الوظيفة والتغيرات الحاصلة فيها فيعرفها بأنها (التغيرات في طرق العمل والتركيز على المهام التي تتجز على السلوكيات المطلوبة للعاملين الذي يؤديون المهام . (Casio & Wayne, 1989 , 122) .

عرف (Davis) تصميم الوظيفة بأنه: تحيد محتويات الأعمال والطرق والعلاقات الخاصة لسد المتطلبات الفنية والشخصية لشاغلي تلك الأعمال (Davies , 1988 , 21) أو هو العملية التي بوساطتها يتم تخصيص عمل محدد للأفراد والمجموعات (Scherneration, 1996, 234) .

بينما يذهب الآخرون إلى القول بأن تصميم الوظيفة هو تحليل العمل المراد انجازه واختيار بديل معين من بين مجموعة البدائل للقيام بالمهمة التي تبدو أنها الأفضل اخذين بنظر الاعتبار مجموعة القياسات المحددة نسبياً. (Sikula & et.al, 1984, 105) .

في حين عرفه معهد علم النفس: أن تصميم العمل ينطبق على مواصفات محتوى العمل الذي يؤديه الموظف والذي يشمل طبيعة وإعداد المهام المتنوعة الموجهة ، ومقدار الاستقلالية والتميز في أداء هذه المهام. (Lanstisitate of work psychology, 2002 , 21)
وجاء تعريف شبكة النقابة الاسترالية Rmit - مشيراً إلى محتوى العمل وطرائق أداءه وبيئة العمل والمؤهلات المطلوبة لشاغلي هذه الوظائف ، حيث ذكروا أن تصميم الوظيفة يحدد ماهية العمل أي محتوى العمل وكيفية أداءه ومكان تأديته والإمكانيات المطلوبة للشخص الذي سوف يؤديه لأن تصميم العمل يسهل تحقيق أهداف المنظمة فضلاً عن للعمل الذي من أجله صمم. (Rmit, 1999, 28)

وهناك من الباحثين من يعرف تصميم العمل بأنه عملية تعني الوظائف المهمة بين الأدوار المنظمة (Hall & Torrigton , 1993 , 420).

نستنتج مما سبق ذكره ما يأتي:-

- ١- أن تصميم الوظيفة يمثل نموذجاً معيارياً لبناء الوظيفة من شأنه أن يعطي حقائق محددة عن طبيعة الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها ، وطرق أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى فضلاً عن تحديد المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توفرها فيمن يشغلها.
- ٢- أن تصميم الوظيفة يستند على دراسة تحليلية للأنشطة والأهداف والعلاقات داخل إطار المنظمة بما يجعل الوظيفة ذات ارتباطات تكاملية مع وظائف أخرى وضمن ترتيب منطقي يحقق الأنسابية في مجرى العمل ، ويمنع حالة التداخل والازدواجية في تأدية المهام.
- ٣- تصميم الوظيفة يعد أحد المكونات المهمة لبناء المنظمة ، ولكي نعطي عملية التصميم دعم لعناصر التكوين في المنظمة لا بد من ضرورة وجود التناسق والانسجام مع هذه العناصر .
- ٤- إن ما جاءت به وجهات نظر الباحثين حول جوانب التصميم من مكونات للمحتوى والطريقة والعلاقات والمؤهلات تعد هذه المكونات جميعاً لبنة الأساس التي تتمحور حولها الأركان المشار إليها.

٥- إن الانتهاء من عملية التصميم الوظيفي للمرة الأولى ، لا يعني إنهاء العملية ، ولكن هي عملية تتصف بالاستمرارية والتجدد من خلال إعادة التصميم في ظل العناصر التصميمية الثلاثة ، (التنظيمية ، السلوكية ، البيئية).

٦- إن أهمية الخصائص الوظيفية (تنوع المهمة ، تحديد المهمة ، أهمية المهمة ، الاستقلالية ، التغذية العكسية) هي أهمية تكاملية تفاعلية.

2-1-2 مفهوم إعادة تصميم الوظائف:

أما المقصود بإعادة تصميم الوظائف هو تصميماً للأعمال بالشكل الذي يضمن تنوعاً بالمهام والأنشطة المحددة للعمل تمدُّ الفرد بمسؤولية واستقلالية أكبر عند تنفيذ مهام العمل وواجباته في ضوء مستويات عالية من القدرة والمعرفة (Ford , 1974 , 97) كما يشير عبد الائمة بأن إعادة تصميم الوظائف هو أسلوب بوساطته يتم خلق خصائص وظيفية معينة تشبع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وتزيد من درجة رضاه ، وتؤمن تحفيز العاملين اتجاه السلوك المرغوب في الأداء (عبد الائمة ، ١٩٨٩ ، ٢٦) .

ويعرف إعادة تصميم الوظائف في إطار الدافعية ، بأنه تطبيق منظم لنظريات الدوافع بحيث يجعل العمل أكثر دلالة ومعنى للفرد الذي يقوم بتأديته (زهير الصباغ ، ١٩٨٠ ، ١٤٧) .

ومما تقدم يتضح بأن إعادة تصميم الوظائف هو أسلوب مستخدم لتطوير الحياة الوظيفية من خلال اتجاهين:

الأول: تطوير الوظائف بإضافة مهام جديدة ومتنوعة تزيد من حجم و نوعية واجبات الوظيفة ومسؤولياتها محاولة لبناء وظائف متنوعة تغني الفرد وتضعه أمام أهمية العمل ومسؤوليته.

الثاني: تطوير الأفراد العاملين من خلال تحريك قدراتهم الكامنة غير المستعملة في الأداء وتزويدهم بفرص نمو أعلى وفقاً لمتطلبات الوظيفة الجديدة لتحقيق الرضا وتقليل الأعباء النفسية والتي تظهر من خلال إحساس الأفراد بالمشاركة والمساهمة الايجابية للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين. (قدوري ، ١٩٩٠ ، ٢٣) .

2-1-3 أهمية إعادة تصميم الوظائف:

يحقق موضوع إعادة تصميم الوظائف أهمية كبيرة للمنظمات عموماً وللأفراد العاملين بشكل خاص ، وعليه فقد توجهت العديد من دراسات وبحوث التصميم وإعادة التصميم على أساس محتويات الوظيفة والاهتمام باحتياجات العاملين واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية ، وهذا يستوجب الأخذ بنظر الاعتبار خصائص الفرد الوظيفية المراد تصميمها أو إعادة تصميمها لتساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

وقد ارتأى الباحث تقسيم أهمية إعادة تصميم الوظائف إلى مستويين الأول يتعلق بالمنظمة والثاني يخص الفرد الموظف:

أ- أهمية إعادة التصميم على مستوى الأنظمة.

١- يحظى موضوع تصميم الوظائف وإعادة تصميمها باهتمام العديد من النظريات عبر مدارس الفكر التنظيمي المختلفة تمخضت جهودها عن دراسته محتويات الوظيفة وطرق أدائها من أجل تصميم وظائف جديدة وإعادة تصميم وظائف قائمة أخذاً بنظر الاعتبار ظروف المنظمة ومتطلبات تقنياتها ومن ثم قدرة هذه الوظائف على إشباع حاجات الفرد ، ورفع مستوى الدافعية لديهم (1 , 1989 , Trewatha & et.al).

٢- تُعد الوظيفة نواة البناء التي تدور حولها عملية التنظيم في أي منظمة حيث تحدد من خلالها خطوات العمل وأساليبه وفقاً لسياسات وإجراءات وظروف المنظمة ، وبذلك تعكس التوزيع المراد من جهة ومن تعبئة وتنسيق موارد المنظمة من اجل تحقيق الأهداف من جهة أخرى (579 , 2001 , Daft & et.al).

٣- إن إعادة تصميم الوظيفة هي الميزة الرئيسية لعقد العمل فبالنسبة للمنظمة فان تقييم الوظيفة مهم من اجل الانتفاع من القابليات والإمكانات والمهارات والرضا مع حالات التوقعات المتبادلة والمتعلقة بالعمل ، وكذلك انجاز الغايات والأهداف من خلال العمل. (98 , 1983 , Torrington)

٤- يحدد إعادة تصميم الوظائف محتوى العمل ومهام العاملين وتدريبهم المطلوب لأداء ذلك العمل ، ودرجة التخصص المناسبة للعمل ، وهو جزء مهم من استراتيجية عمليات المنظمة لأنه يحدد مقدار المرونة المطلوبة في القوى العاملة وكذلك تصميم الوظائف الجيد يؤدي إلى :

- تحسين الكفاءة من خلال تحليل عناصر الوظيفة.

- تحسين الإنتاجية من خلال اعتبارات العوامل الفنية والإنسانية.

- تحسين جودة المنتج النهائي.

(174 , 1999 , krajewski , prtizman)

٥- إعادة التصميم يوفر للوظيفة وبالتالي لشاغلها الإحساس بالأهمية والاعتزاز بالنفس قدر الإمكان ، إذ تكون هذه الأهمية متفاوتة من وظيفة لأخرى حسب موقعها في التمثيل التنظيمي والمواصفات المطلوبة (عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٥١).

ب- أهمية إعادة تصميم الوظائف على مستوى الفرد:

- ١- إن إعادة التصميم يخلق فرصاً للعاملين لانجاز مستويات عالية من الرضا الوظيفي فضلاً عن مستويات عالية من الأداء ويعد الأداء الخط الأساسي للأفراد في العمل فهو حجر الزاوية في العملية الإنتاجية ، ويجب أن يساهم في تحقيق الأهداف المنظمة. (Schermerorn , 1996 , 231)
- ٢- يهدف إعادة التصميم الجيد إلى توفير عمل ايجابي للفرد القائم به ويتفق مع تطلعاته ورغباته ويثير الحماس والتحدي ويهيئ الفرصة أمامه لممارسة سلوكه الإبداعي لصالح المنظمة. (السالم ، ١٩٩٩ ، ٩٨) .
- ٣- إن الوظيفة المصممة بشكل جيد وذات الأبعاد المتنوعة والتي تمنح الأفراد مهام وظيفة كاملة ومتربطة ومحقة التوازن بين تنميط الوظيفة وميكانيكيتها من جهة وتنوع العمل ودافعية الأفراد من جهة أخرى ، وتستبعد النتائج السلبية عن العاملين مثل دوران العمل والسام والملل ورتابة الأعمال إذ يتمكن العاملين من استغلال قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق ذات الفرد وتوفير فرص للنمو والإبداع ، كما أن إنتاجية الموظف ورضاه توفر تغذية عكسية عن جودة الوظائف (Werther – Davis , 1989 , 13) فضلاً عن أن التصميم الجيد للوظائف يقلل من تكاليف المرض والسلامة المهنية (محفوظ وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ١٦٠) .
- ٤- إن إعادة تصميم الوظيفة هي الميزة الرئيسية لعقد العمل فبالنسبة للفرد العامل فان تصميم الوظيفة سيخصص ويحدد محتوى وظيفة مساهمته في نشاطات العمل وكذلك تحديد الظروف التي ينجز فيها العمل (Torrington , 1983 , 98) .

2-2 المبحث الثاني

علاقة إعادة تصميم الوظائف بالتحليل الوظيفي والدافعية

1-2-2 علاقة إعادة تصميم الوظائف بالتحليل الوظيفي

لغرض التعرف على العلاقة والتداخل بين تصميم الوظائف والتحليل الوظيفي لابد من معرفة ما تحتويه الوظيفة من أنشطة ومهام ومسؤوليات وأبعاد وخصائص والعمل على دراسة هذه المحتويات من خلال عملية التحليل الوظيفي.

فالتحليل الوظيفي: هو إجراءات نظامية حول جميع البيانات وعملية إصدار القرارات التي تحدد طبيعة الوظيفة. (Milkovich & Boadreau , 1993 , 137).

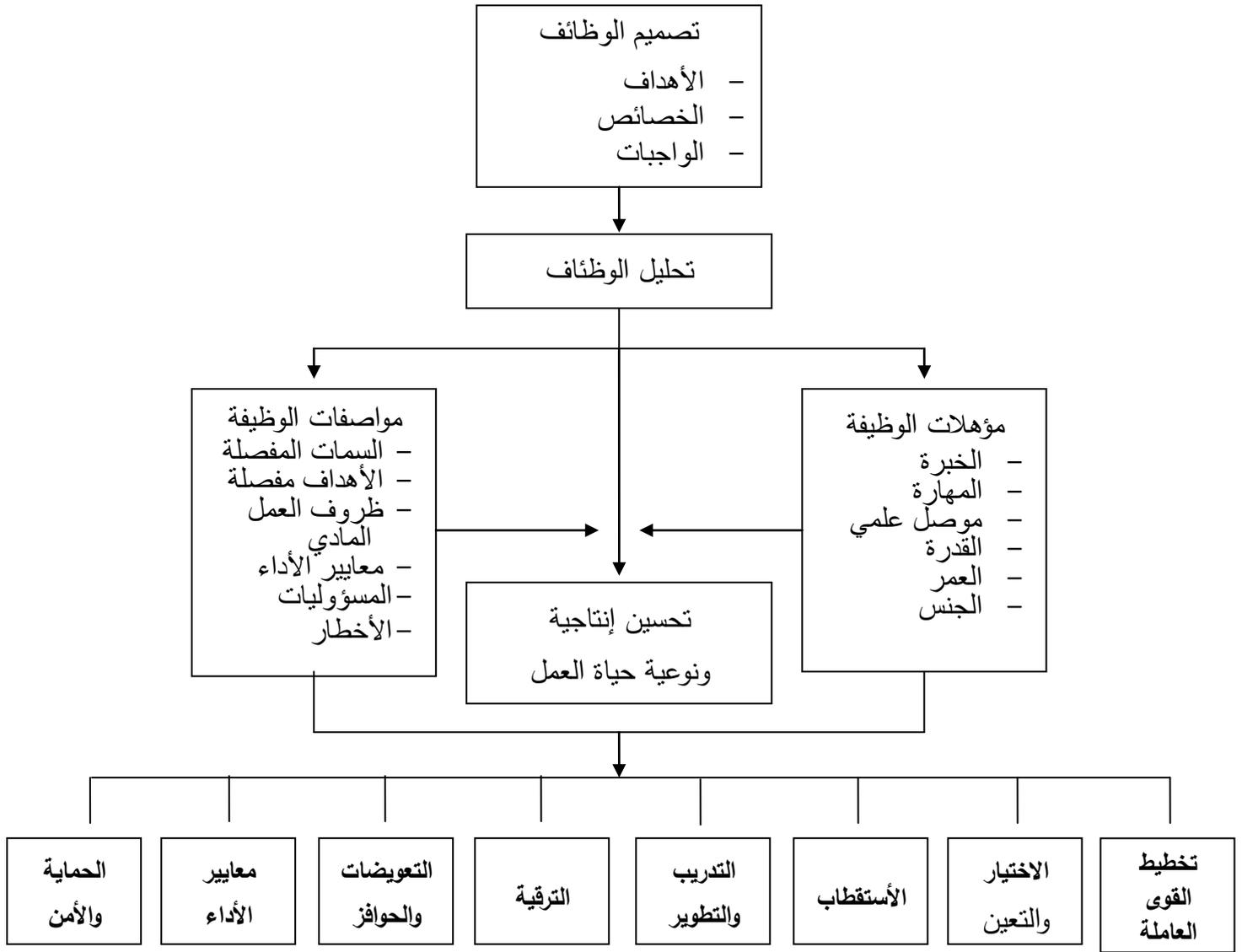
وعليه فان تحليل الوظائف هو تحديد معالم كل وظيفة في المنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة ، أي توضح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وتعزيز المهارة والقدرات المطلوبة فيمن يشغلها وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها ، والواقع أن نجاح برنامج تصميم الوظائف يتوقف إلى حد كبير على درجة الأهمية النسبية للوظائف بعضها البعض ولتقييمها ولتقدير نوع مقدرة الأفراد الذين يصلحون لشغلها ولوضع برامج التدريب اللازم لهم ولمعرفة الأعمال التي يتعرض فيها الأفراد لظروف عمل خطيرة ، حتى يمكن تحسينها ، كذلك توضح الحقائق والواجبات المتعلقة بكل وظيفة ، حتى يمكن تحديد خطوات السلطة والمسؤولية بينهما ، ووضع خرائط تنظيمية تبين علاقتها ببعضها ومسالك النقل والترقية الخاصة بكل منها ، وعليه فان تصميم وتحليل الوظيفة يسعيان وبشكل متكامل إلى تحقيق:

١- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة.

٢- تطبيق مبدأ الأجر المتكافئ للعمل (شاويش ، ١٩٩٦ ، ٦١) بما يساعده على

تحقيق إنتاجية جيدة وجعله محباً لعمله وللمنظمة التي يعمل فيها ، وهذا يسهم إلى حد كبير في تخفيض معدل الدوران والغياب عن العمل والتكلفة أيضاً ، فضلاً عن تحسين نوعية حياة العمل وإتاحة علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

وهناك من يرى أن تصميم وتحليل الوظيفة نشاطان يمكن دمجهما في وظيفة واحدة تنفذ على مرحلتين في الأولى يتم التصميم وفي الثانية التحليل ، ويمكن متابعة الشكل (٣) الذي يوضح العلاقة بين التصميم والوظيفي والتحليل.



الشكل (٣) يوضح علاقة التحليل الوظيفي بالتصميم

المصدر: عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٤٤-٤٥ ، إدارة القوة العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .

يتضح من الشكل السابق أن تحليل الوظائف وتصميم الوظائف نشاط متكامل يسعى إلى تحقيق خدمة ذات قيمة كبيرة لعدد من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، في ضوء النتائج التي يتوصل إليها إذ أن المجالات التي تستخدم فيها نتائج التصميم والتحليل هي تخطيط القوى العاملة والاستقطاب ، والأختبار والتعمن ، وصيانة الموارد البشرية والتدريب وتقويم الأداء والترقية والنقل .

- ويمكن أن نستنتج مما تقدم في ضوء علاقة التصميم والتحليل ما يلي:-
- بوجه عام يمكن تحديد نتائج تصميم وتحليل الوظيفة بأنه مساهمة فعالة في وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له ، ويشكل يساعد على إشباع حاجاته ورغباته ، إن تحقيق هذه الغاية له انعكاسات ايجابية على المنظمة نذكر منها:
- المساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد من حيث الكم والنوع.
 - تخفيض مدى الدوران والغياب عن العمل وتخفيض نسبة الحوادث والإصابات التي تحدث في مكان العمل.
 - المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المنظمة والذي يعمل على تحقيق الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
 - تعكس نتائج التصميم والتحليل مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة ذلك لان تصميم العمل يأخذ في اعتباره إلى حد كبير متطلبات التقنية المستخدمة في تنفيذ الوظائف ، التي تسهم كثيراً في تحديد مكونات هذه الوظائف.
 - تعكس نتائج تصميم وتحليل الوظائف الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال والأخطار المصاحبة لها وعلى ضوء هذه النتائج تبنى دراسات تخطيط مكان العمل وتصميمه.
 - تبين نتائج التصميم والتحليل الوظيفي أهمية كل من الوظيفة والأسباب الداعية لوجودها ، وذلك من خلال الاطلاع على أهدافها وخصائصها وواجباتها.

2-2-2 إعادة تصميم الوظائف والدافعية

علاقة إعادة تصميم الوظائف بالدافعية

يعدُّ موضوع الدافعية بوجه عام من المواضيع التي حازت على قدر كبير من الاهتمام بموضوع تصميم الوظائف (أو إعادة تصميمها) من قبل الباحثين في مجالي علم النفس الصناعي وعلم الإدارة في السنوات الأخيرة ، يعود السبب في ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين إنتاجية الأفراد العاملين من جهة ودافعيتهم من جهة ثانية فضلاً عن علاقتها بموضوع القيادة الإدارية ولا شك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وجيد للحوافز داخل المنظمة مهما كانت طبيعة عملها لبناء نظام حوافز على أسس علمية صحيحة يحقق للمنظمات وفراً في تكلفة العمل من جهة وزيادة الإنتاجية من الجهة الثانية (عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٣٠١) ويهدف لفهم طبيعة العلاقة بين التصميم الوظيفي والدافعية ولا بد من معرفة الأساليب التي تستطيع بها الدافعية من التأثير على العاملين وتنشيطهم من أجل انجاز

أهداف الوظيفة من جهة ، وكذلك كيفية تحقيق التفاعل بين مكونات محتوى الوظيفة والدافعية من جهة أخرى ، ولأجل معرفة النتائج المتوقعة في هذا التأثير والتفاعل ذلك يقتضي إدراك لمفهوم الدافعية وأهميتها وعواملها ، فالدافعية هي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تشيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة فتكون الدافعية ، كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة (عاشور ، ١٩٨٦ ، ١٦٦).

وتهتم إدارة الموارد البشرية بثلاثة قضايا أساسية عند بحثها عن الدافعية.

١- القوى والعوامل التي تحرك سلوك العاملين.

٢- الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين.

٣- كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

ومن أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية ، فسلوك الإنسان بكافة أنواعه يتميز بمبادئ عامة ثلاثة تطبق على جميع أنواع السلوك البشري في كافة الميادين وهذه المبادئ الثلاثة هي:

١- أنه سلوك مسبب (أي أن هنالك سبباً خلفه).

٢- إن وراء السلوك دافعاً معيناً.

٣- إن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد. (شاويش ، ١٩٩٦ ، ٤٥).

ومن أبرز النظريات في الدافعية التي ركزت على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد هي نظرية هيرزبيرك Herz berg التي جاءت بمجموعتين من العوامل الأولى هي العوامل الدافعة (الشعور بالانجاز ، الاعتراف ، أهمية العمل ، التقدم في الوظيفة ، المسؤولية ، التطور والنمو الشخصي) .

إذ أعدت هذه العوامل على أنها عوامل داخلية تنشأ بشكل أساسي داخل العمل الذي يتم تنفيذه.

إلى أن هذه العوامل لها اثر على الدافعية والرضى (عبد الباقي ، ٢٠٠١ ، ١٩٠).

أما العوامل الثانية فهي العوامل الوقائية (الصحية) (سياسية وإدارة ، الإشراف ، العلاقة مع المشرفين وزملاء العمل ، الراتب ، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ،) إذ تعد هذه العوامل هي عوامل خارجية لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر (حسن ، ١٩٨٩ ، ١٠٥).

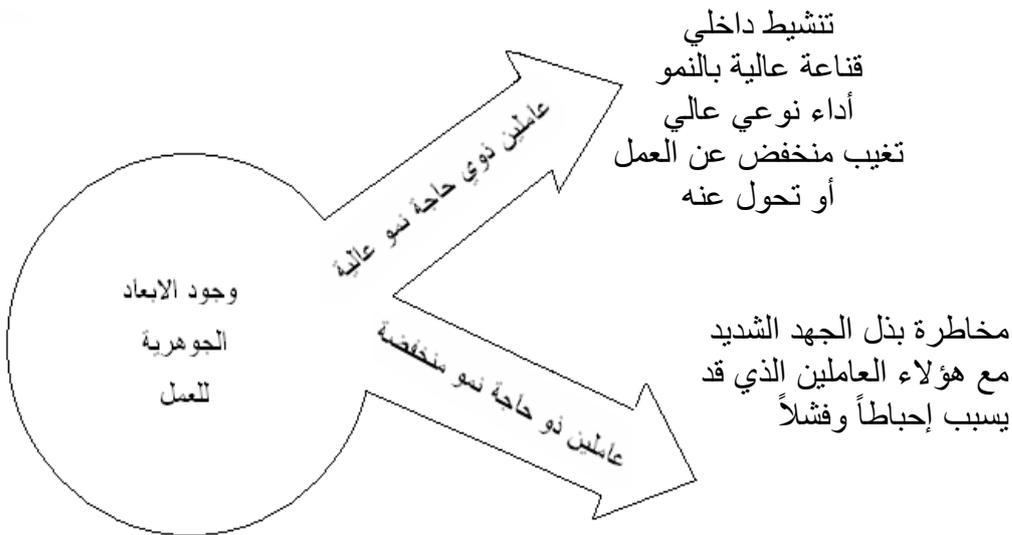
إن هذه العوامل الوقائية تساعد على تخفيض حالة عدم الرضا بمعنى آخر أن هذه العوامل لا تدفع الأفراد إلى أداء أفضل في العمل (عوامل تتعلق بالبيئة المحيطة بالوظيفة) .

أما العوامل الدافعية (عوامل الرضا) هي عوامل تتعلق بمحتوى الوظيفة والتي تدفع الأفراد إلى الأداء الأفضل (عبد الباقي ، ٢٠٠١ ، ١٠٦) .

ومن خلال الاهتمام بالعناصر السلوكية في تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها لابد وان يؤخذ بنظر الاعتبار حاجة الأفراد إلى نوعية حياة العمل فالأفراد الذين لديهم حاجة قوية للأداء ولإرضاء الحاجات العليا يكون أدائهم للعمل أفضل ورضاهم عن العمل أعلى عندما تكون الأعمال التي يؤديونها مشتملة على نوعية حياة عالية ، ويؤكد الباحثون في هذا المجال بأنه لابد وان تتضمن أعمالهم خصائص مهمة لإثبات الذات منها:

- ١- تكون المهام متنوعة المهارات والقابليات.
- ٢- الاستقلالية في العمل أي المسؤولية الكاملة كما يؤديه الفرد لان عدم توفر الاستقلالية يؤدي الأداء المنخفض واللامبالاة لدى العاملين.
- ٣- تكامل المهام من اجل الشعور بالمسؤولية والفخر بالنتائج.
- ٤- التغذية العكسية التي تعكس للفرد العامل مستوى أدائه ونقاط القوة والضعف فيه (محمد ، سهيلة و عباس ، علي ، ٢٠٠٣ ، ١٨٨) .

وفي حالة اختفاء هذه الخصائص سيحصل تناقض حالة التنشيط بشكل واضح يؤثر غياب أحدهما على قناعة العامل بعمله تماماً لأنه عندما تكون الحالات أو الخصائص المشار إليها عالية ، عند ذلك تكون حالة التنشيط الداخلي للعمل وكذلك القناعة والرضا والاستمتاع بالعمل فضلاً عن نوعية حياة العمل عالية وستكون حالات التغيب (الغياب) عن العمل منخفضة وتنشيط داخلي عالي وقناعة عالية بالنمو وأداء نوعي عالي وتغيب منخفض عن العمل أو تحول عنه كما موضح في الشكل (٤) .



الشكل (٤) تأثير قوة الحاجة للنمو عند العاملين.

Source:

Luthans, F. , 1977, " Contemporary Beading in Organization, Behavior " , Mc Graw- Hill Inc.

3-2 المبحث الثالث

مداخل إعادة تصميم الوظائف والتصميم الجيد

إن الاهتمام بإعادة تصميم الوظيفة ينبع من كونه ركناً مهماً في التصميم التنظيمي فضلاً عن كونه احد الأساليب المهمة لتطوير أداء الفرد من خلال تحديد عناصر أساسية في التصميم الوظيفي كالأهمية والتنوع واستقلالية الوظيفة ، مما يجعل التصميم الجيد تصميم ذو معنى وتتعدد المداخل التي بوساطتها يمكن تنفيذ إعادة تصميم الوظائف إذ أن أي مدخل يتم اختياره يختلف حسب الوظائف المطلوب إعادة تصميمها.

فيما إذ كانت الوظائف المطلوب إعادة تصميمها ذهنية تعتمد على القدرات الفكرية أو حركية تعتمد على القدرات الفسيولوجية ، وتقوم بأداء أعمال ذات طابع متكرر وإنتاجيتها في الغالب تكون ملموسة بغية تحديد خصائصها التي تخلق الحياة الوظيفية الأكثر تحفيزاً للعاملين نحو العمل والإبداع (عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٥٢).

وتم تصنيف إعادة تصميم الوظائف إلى مداخل وأبعاد عديدة ومن وجهة نظر الباحثين والكتاب بموجب أسس متعددة ومن هذه المداخل نذكر:

1-3-2 مداخل إعادة تصميم الوظيفة:

أولاً : المدخل التقليدي:

كانت بداية هذا المدخل مع مطلع القرن العشرين عندما تأسست حركة الإدارة العلمية من قبل تايلور وان من ابرز المظاهر لهذه الحركة هو التخصص وتبسيط العمل في تصميم الوظائف ومن خلال العملية تُعنى بالتحليل المنظم والمتناسق وتجزئة العمل إلى عناصر اصغر تمهيداً لإعادة تنظيمها في نسق واحد أكثر فاعلية .

(Casio & Wayne , 1989 , 167)

ويقوم أسلوب تايلور في تصميم الوظائف على المرتكزات الآتية:

- تحقيق الدرجة المثالية في تجزئة المهمة من خلال تجزئة العمل المعقد إلى عناصر بسيطة.
- تحديد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء كل جزء من العمل ، وهذا يتطلب إجراء تحديد الطريقة الأكثر كفاءة لأداء كل جزء من العمل ، وهذا يتطلب إجراء دراسات لإيجاد أفضل طريقة للقيام بكل جزء من المهمات المجزأة.
- تدريب العاملين على انجاز المهمات المجزأة بالطريقة التي تم تحديدها على أنها الطريقة الأفضل (91 : HUCZynski & Buchhanan 1991) رغم أن الأعمال الضيقة المدى تجذب بعض الأفراد لكن العيوب تظهر عندما يكون العمل المبسط غير منسجم مع

حاجات ورغبات الأفراد الخاصة بأعمالهم وهذه المسألة يمكن تحليلها في ضوء مدرج ماسلو للحاجات الإنسانية (245 : Schernernorn 1996) ويرى (Huczynski & Bachanan) أن لتبسيط العمل المزايا الآتية.

- تقليص تكاليف التدريب واختصار الوقت.
- التخصص في مهمة صغيرة يجعل الأفراد أكثر كفاءة.
- الدفع المنخفض يمكن إعطائه غير الماهر.
- تجزئة العمل تسهل عملية الإشراف . (HUCZnski & Buchanan 1991 : 91) .

أهم الانتقادات التي يمكن توجيهها إلى هذا المدخل:

- أنه يقلل من العاملين وإهمال دورهم وقابلياتهم.
- تقليل تنوع العمل والرقابة وعدم التعاطف بين الأفراد ولا شك أن محصلة كل ذلك قلة في الولاء وتحجيم إمكانيات التعلم لدى الأفراد وتقليل سلوكهم الإبداعي وتزايد الأستياء وعدم التعاطف والملل والرقابة والاعترا ب.

وإزاء هذه المأخذ ونمو العلاقات الإنسانية في الصناعة اتجهت الدراسات الميدانية اتجاهاً آخر في استنباط وسائل جديدة أكثر دافعية من حيث معالجتها لتذمر العاملين بينها ، و إيجاد أسلوب تناوب العمل. وتوسع العمل ، إذ يهدف الأسلوب الأخير إلى زيادة عدد المهمات التي يؤديها العامل بهدف تجاوز عيوب تبسيط العمل وتحسين مستوى أداء الأفراد ورضائه (Miller , 1988 , 495) وغالباً ما يشار إلى ذلك يعب الوظيفة.

ثانياً : مدخل العلاقات الإنسانية:

يركز هذا المدخل على دراسة تفضيلات العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم مع مراعاة الحاجات الاجتماعية والنفسية لأهمية ذلك في التصميم (107 , 1984 , Sikula & John) كما أكد على ضرورة توافر قناعة العامل بمهامه التي يؤديها وشعوره باكتساب خبرات جديدة في حياته الوظيفية مع مشاركته في تحديد الأهداف في وحدة عمله وفي تحديد معايير العمل وأساليب قياس الأداء ومدى التقدم في بلوغ الأهداف مع المشرف (عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٤٨) .

إذ اهتم المدخل الإنساني لتصميم الوظيفة بمحورين رئيسيين هما (الفرد والمنظمة) وجسد بمجموعة من الأبعاد مثل (التنظيم غير الرسمي ، القيادة الديمقراطية ، العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين وتأكيد الحوافز المعنوية) التي يمكن النظر إليها بوصفها أبعاد لتصميم الوظيفة والتي أسهمت نظريات الدافعية في تطويرها (French , 1994 , 108) فقد سعى (

(Herzberg) لدراسة العلاقة بين الرضا والأداء الوظيفي من خلال نظريته ذات العاملين وكانت مدخل بسيط لدراسة العمل وخصائصه وطور فيما يعد نموذجاً لتصميم الوظيفة يطلق عليه الإثراء الوظيفي تضمن ثمانية خصائص للعمل تسهم في إثراء الوظيفة هي (العلاقات مع العمل ، التغذية العكسية ، الجدولة الذاتية ، صلاحية الاتصال المباشر ، المسؤولية الشخصية ، الرقابة على الموارد ، التعلم الجيد ، التنوع المهاري) (Williams & Dabirin , 1982 , 364-366) .

أما (Turner & lawrans) تطوراً مدخلاً جديداً للخصائص الجوهرية مداخل للوظائف شملت (التنوع ، الاستقلالية ، التفاعل المطلوب ، التفاعل المتاح ، المهارة ، المسؤولية) (Hakman & Lawer, 1972-259-286) وبحث (Hakman & Oldman) في الجوانب السلوكية ليقدم نموذج خصائص الوظيفة على افتراض أن أداء الفرد للوظيفة يعتمد على درجة التفاعل بين تصميمها والأوضاع النفسية الحاسمة ، واهم هذه الخصائص (التنوع المهاري ، وهوية المهمة ، أهمية المهمة ، الاستقلالية ، التغذية العكسية الداخلية والخارجية والتعامل مع الآخرين) (Hakman & Lawer, 1975-159-170) إذ تؤثر هذه الخصائص بمجموعها على دافعية وأداء ورضا الفرد الناتجة عن التحفيز الداخلي من العمل نفسه وليس من عوامل خارجية كالتحفيز والإطراء وغيرها .

رابعاً: المدخل الموقفي:

يؤكد هذا المدخل على أنه ليس هنالك نموذج لتصميم الوظيفة يصلح لكل المنظمات فتنشابه الأهداف لا يعني تشابه ذلك نشاط المنظمات لأنها تواجه عوامل موقفية متغيرة (البيئة ، التكنولوجيا ، الحجم ، الثقافة) وهذا ما عدته دراسة (Burns & Stalker) التي حاولت من خلالها تحديد العلاقة بين العمليات الإدارية والبيئة (النعيمي ، ١٩٨١ ، ٤٣) لتكون هذه الدراسة دافعاً للباحثين لإيجاد نموذج جديد لتصميم الوظيفة كالنموذج (التقني ، الاجتماعي) يمكن من خلاله وضع تصور شامل لطبيعة الوظيفة وبيئتها الداخلية والخارجية لتلبي الحاجات الوظيفية والاجتماعية معاً وحسب متطلبات الموقف والظروف (حنا نصر الله ، ١٩٩٩ ، ٣٠) ، والجدول (٤) يوضح المداخل الخاصة بإعادة تصميم الوظيفة وإيجابيات وسلبيات كل وظيفة.

ثالثاً: مدخل خصائص الوظيفة:

يقدم هذا المدخل منهجاً تشخيصياً لاغناء الوظيفة ولقد تم تحديد خمسة خصائص جوهرية للوظيفة باعتبارها مواقف وواجه المهمة ذات الأهمية الخاصة ، وتوفر هذه الخصائص الجوهرية للوظيفة المفتاح للقياس الموضوعي للأعمال وكذلك لتغيرها . وبذلك ستمتلك قدرة كافية عالية

لتنشيط الأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال ، وعليه فان الوظيفة العالية في هذه الخصائص الخمسة ستعد وظيفة غنية والعكس صحيح (Schermerhorn , 1996 , 167) في العقود السبعة التي تلت دراسات هارثرون أنجز الكثير من البحوث والدراسات التي تناولت موضوع العناصر النفسية لتصميم الوظيفة (Heizer & Rander , 1999 , 371) وسيقوم الباحث باستعراض ابرز هذه الدراسات والبحوث التي تؤكد أهمية هذا المدخل ، قام الباحثان (Hackman & Oldman) بتوحيد أعلى هذه الدراسات والبحوث وخلصا إلى التصميم السليم لأية وظيفة يجب أن يراعى فيها خمس خصائص جوهرية هي تنوع المهارة ، هوية المهمة ، وأهمية المهمة والاستقلالية ، والتغذية العكسية.

ويرى (السالم) أن أسلوب خصائص الوظيفة يهدف إلى تجاوز العيوب الملازمة لأسلوب إثراء الوظيفة ، إذ يركز على العلاقة بين مجموعة خصائص الوظيفة ودفع الأفراد ومستويات الأداء والرضا ودوران العمل ، (السالم ، ٢٠٠٠ ، ١٠٠).

ويؤكد (Schermerhorn) على أهمية هذا الأسلوب كونه يقدم منهجاً تشخيصياً لاجناء الوظيفة لعد الخصائص الوظيفية أعمده المهمة ذات الأهمية الخاصة وأوجهها ، فالوظيفة الفنية بهذه الخصائص هي الوظيفة الأنسب والعكس صحيح (Schermerhorn , 1996 , 166).

وأكد الباحثان (Hackman & Lawler) أهمية هذا الأسلوب من خلال أنموذج خصائص الوظيفة الذي يوضح تأثير تصميم الوظيفة في أفكار شاغلي الوظائف وسلوكهم إذ يركز هذا الأنموذج في جوهره على إيضاح الظروف التي يمكن من خلالها أن تخلق الوظيفة مستويات عالية من حافز العمل الداخلي أدى شاغلي الوظائف على النمو الذي يستحث داخل الفرد وينشطه ذاتياً ويعد مستقلاً عن العوامل الخارجية ، كما يظهر الأنموذج الحالات النفسية الثلاث لدى شاغلي الوظائف والمتمثلة بشعور الفرد بمعنى الوظيفة والشعور بالمسؤولية ومعرفة نتائج العمل التي تؤثر في دافع الفرد نحو الأداء والرضا الوظيفي.

الجدول (٤) ايجابيات وسلبيات تصميم الوظائف

الخصائص المدخل	أسلوب التصميم	الايجابيات	السلبيات
المدخل التقليدي.	تبسيط العمل / المراقبة الدقيقة / معايير غير مرضية للإنتاجية مع تجاهل الاحتياجات النفسية والصحية والاجتماعية.	<ul style="list-style-type: none"> وظائف آمنة وظائف مبسطة واضحة التقليل من الجهود الفكري للعامل 	<ul style="list-style-type: none"> وظائف مهملة استنزاف جهود العامل
مدخل العلاقات الإنسانية.	التركيز على الأداء الجماعي من اجل تحقيق أهداف المنظمة.	الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للموظف.	القليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل.
مدخل خصائص الوظيفة.	إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورفاهية ذاتية.	استغلال كامل خدمات الموظف وطاقته الإبداعية ارتفاع الإنتاجية تحقيق أداء عالي وزيادة الرضا والفعالية وانخفاض الغيابات وزيادة الالتزام الوظيفي.	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع تكافؤ احتمالات اكبر للخطأ والحوادث. زيادة وقت التدريب زيادة الأعباء الفكرية والجهاد.
المدخل الموقفي.	يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث التركيز على الجوانب الفنية للعمل والاحتياجات الإنسانية ويصمم العمل على أساس فرص العمل.	إعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة الذاتية مع ضمانة تحقيق الهدف المطلوب وعدم الإخلال بالمعايير المحددة. تناول المسؤولية والواجبات بين أعضاء الفريق.	<ul style="list-style-type: none"> يتطلب درجة عالية من تناسق التصميم النمطي. درجة عالية من الحذر في تشكيل فرص عمل. جهود وقت ضائع في مناقشة الجوانب غير الغنية في العمل.

المصدر: (علاقي ، ١٩٩٣ ، ١٦٧) : مناسر مكتبة دار الزهراء ، جدة ، السعودية ، الطبعة

الأولى (إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد) .

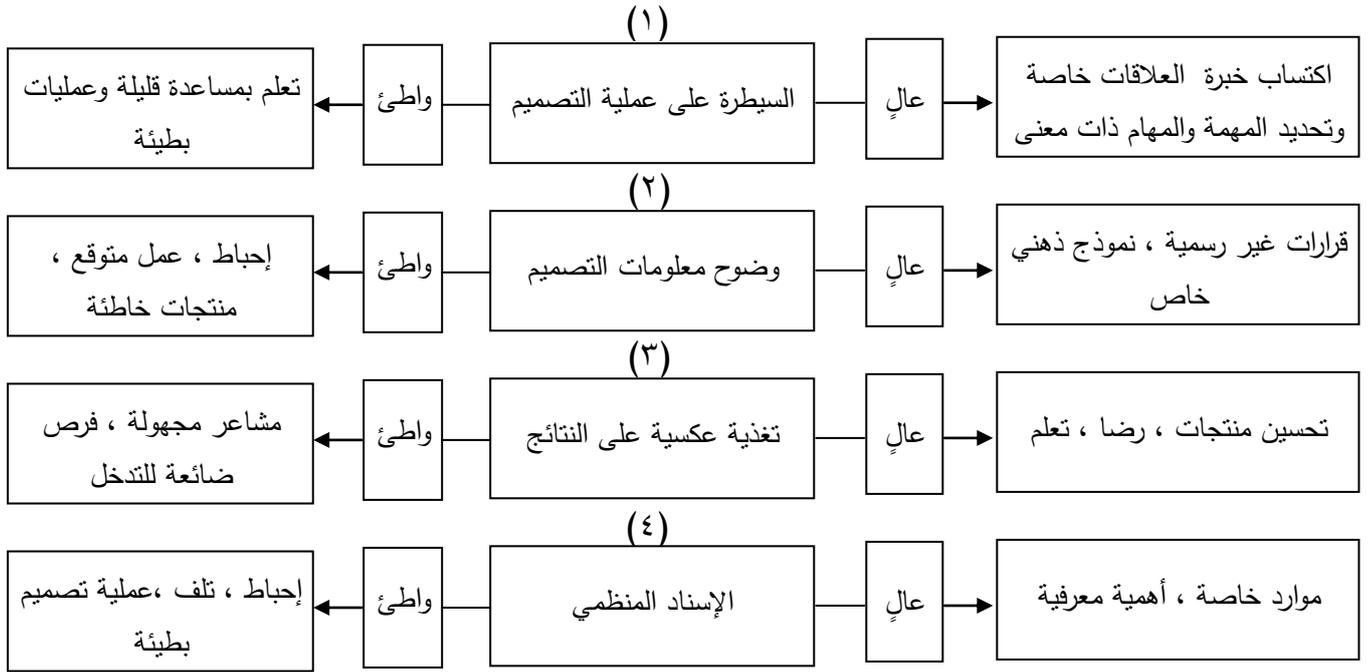
2-3-2 التصميم الجيد للوظائف

هنالك دلائل مؤكدة على أن الحياة الأسرية وحياة المجتمع بصفة عامة تتأثر ايجابياً بتحسين ظروف العمل ، وقد أثبتت بعض الدراسات أن إعادة التصميم الجيد للعمل يسهم في زيادة رضا العاملين وتحسين إنتاجيتهم وأكدت هذه الدراسات على أهمية ملائمة وتكيف الأعمال بما يناسب قدرات ورغبات العاملين وليس العكس ، ومن المداخل العديدة لإعادة التصميم الجيد إثارة العمل لاهتمامات العاملين وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله (الموسوي، ٢٠٠٤ ، ٣٠) وهنالك طرق مختلفة لإعادة التصميم الوظائف تعكس الاختلافات في الفلسفات المتعلقة بالمواقف والتخمينات المتعلقة بطبيعة وأهداف العمل وكذلك الأفراد في بيئة عملهم ، فالمناهج التقليدية لإعادة تصميم الوظائف يمكن أن تعطي حالة عدم رضا وقناعة لدى الأفراد ، إذ ظهرت عدداً من الطرق البديلة لإعادة تصميم الوظائف والتي كان هدفها إحداث توازن بين متطلبات الأفراد ومتطلبات المنظمة في العمل ، إذ يجب توفر فرصة الرضا والانتفاع الأفضل لاحتياجات وتوقعات كلا الطرفين بدلاً من تفضيل رضا احد الأطراف على حساب طرف الآخر ، وهذا يعني اختيار الأفراد على اعتبارات أو متطلبات الوظائف المخصصة والمعينة ، ولكنها في نفس الوقت تنظر إلى خصائص الوظيفة على أنها خصائص مرنة لذا بالإمكان تصميمها أو إعادة تصميمها لتناسب مع الفاعليات الفردية والاحتياجات المنظماتية (Davies ، 1974 ، 265) كما أن إعادة التصميم الجيد للوظائف هو ذلك التصميم الذي يخلق فرصاً للعاملين لانجاز مستويات عالية من الأداء الوظيفي ومستويات عالية من الرضا الوظيفي لتلبية المعايير المطلوبة للعمل الوظيفي (Schermhorns , 1997 , 163) ويشير الكتاب K.Lauche (2005) بدراسة حديثة أجراها لنشر منظمات كبيرة الحجم ومتوسطة يعمل فيها أفراد لهم خبرة طويلة في مجال التصميم وإعادة التصميم إذ استخدم أسلوب المقابلات وتحليل المهام استناداً إلى أربعة شروط توصل إليها لاسيما بممارسة التصميم الجيد للوظائف استناداً لما اسماه بالتصميم الحذر المبادر من خلال وصف عملية التصميم وإعادة التصميم ومن خلال مفهوم وضعه الكاتب عن الممارسة الحذرة على أنها نوع عالي الدرجة من توجيه المهمة (Taskorientation).

إن انجاز توجيه المهمة يتطلب أن يكون لتلك المهمة معنى وهدف فضلاً عن الاهتمام والتحدي اللذان يؤديان إلى توظيف مدى منوع من المهارات وبذلك فان المهمة يجب أن تعطي الفرصة للمصممين لتوجيه ومتابعة جهودهم من خلال سيطرتهم لكي يحصلوا على نتائج جيدة ، لذلك فقد تم اقتراح الشروط الآتية والتي تعد كمتطلبات أساسية للممارسة الجيدة لأي تصميم وإعادة التصميم:

١- السيطرة على عملية التصميم أي السيطرة على الجزء الذي يحمل المعنى أو مغزى التصميم (عملية التصميم) وهذه تعد الخطوة الأولى لقبول أو تحمل المسؤولية من قبل المصمم.

- ٢- ميسورية ووضوح المعلومات المتعلقة بالتصميم وخاصة المعلومات ذات العلاقة بالمتطلبات وخلفية المشكلات التصميمية إذ أن هذه المعلومات تعد حاسمة للخطوة اللاحقة.
- ٣- توفير التغذية العكسية التي توفرها المعلومات عن نتائج التصميم وذلك من اجل وضع الحلول التصحيحية اللاحقة ولغرض التعلم من الدروس السابقة.
- ٤- الدعم والإسناد الذي تقدمه الإدارة وهو الدعم التشغيلي للتصميم الذي يعني أهمية توزيع الموارد بطريقة مناسبة بحيث تسمح للمصمم أن يعمل بطريقة ناجحة ، والشكل (٣-٢) يوضح معايير تصميم الوظيفة وتأثيرها على نتائج التصميم.



الشكل (٥) معايير تصميم الوظيفة وتأثيرها على نتائج التصميم.

Source: K. Louehol, Job design for good design practice , Design studies Vol. 26, No. 2 March 2005, P. 194.

تعد الشروط الأربعة هذه المقترحة في الدراسة التي قام بها (K.Lauche) لغرض تشجيع استراتيجيات التصميم المبادرة الفاعلة ، إذ يؤكد الكاتب على أن مفهوم إعادة التصميم الجيد بأنه مبادرة منظمة ذات هدف ، وهي ممارسة معتمدة مقصودة والتي تمثل الطريق الحاسم الذي يلجأ إليه الفرد لانجاز مهمة بأفضل ما يمكن مع توقيع النتائج (K.Lauche , 2005 , 195) أن إعادة التصميم الجيد يجب أن يستند على إرشادات منهجيات التصميم مثل تحليل وتفسير خلاصة التصميم أو إجراء متطور تحليل وبشكل مستمر خلال إيجاد الحلول ، كذلك يستند على نتائج المقابلات. أن فكرة انعكاس المعلومات والمشاركة بالمعرفة فضلاً عن إدارة التصاميم المنظمة المنهجية وسعت من مفهوم إعادة التصميم الجيد (K. Lauche, 2005, 192)

4-2 المبحث الرابع

إعادة تصميم الوظائف (المبررات ، التقنيات)

قبل الولوج إلى مفهوم إعادة تصميم الوظائف وأهم أساليبه أو تقنياته لابد من توضيح أهم المبررات والأسباب التي تسمح للمنظمة اللجوء إلى إعادة تصميم الوظائف فيها إذ يختلف الهدف من إعادة تصميم الوظيفة تبعاً لظروف كل موقف وملاساته فقد يكون من الإعادة هو تخفيف أعباء الوظيفة لزيادة الشعور بالمسؤولية والاستقلالية وإيجاد حالة من التعاون الجماعي والمشاركة من خلال التناوب على أداء الوظيفة (ال مراد ، ٢٠٠٠ ، ٣٨) كما يتطلب إعادة تصميم الوظيفة القيام بتحليل جديد للعمل ، وذلك لتغير المعطيات التي قام عليها أساساً ويسمى التحليل في هذه الحالة بإعادة تحليل العمل (عقيلي ، ١٩٩٦ ، ٥٩).

1-4-2 مبررات إعادة تصميم الوظائف:

وان أهم مبررات إعادة تصميم الوظائف التي جاء بها معظم الباحثين والدراسات نذكر:

١- انخفاض مستوى الإنتاجية:

إن الفكرة الأساسية لإعادة تصميم الوظائف هو التوصل إلى أساليب أو أنماط التصميم التي تعني دوافع الأداء الكامنة لدى العاملين وما يترتب عليها من حالات نفسية وسلوكية والتي عادة ما تظهر من خلال شعور العاملين بمعنى العمل ومسؤوليته ومعرفة نتائجه وهذا ما سينعكس دون شك على إنتاجية الفرد وجودة العمل مع مستويات عالية من الرضا وانخفاض معدلات الدوران في العمل والغياب ، فان إعادة تصميم الوظيفة هو احد المرتكزات التي تعتمد عليها الإدارة في تنشيط السلوك الإبداعي ، وذلك لان التصميم الجيد يهتم بتوفير عمل ذي معنى ايجابي للفرد القائم به ويتفق مع متطلعاته ورغباته ويثير الحماس والتحمي لديه وتهيئة الفرصة أمامه لممارسة سلوكه الإبداعي لصالح المنظمة (السالم والصالح ، ٢٠٠٠ ، ٩٨).

٢- رغبة الأفراد في إعادة تصميم أعمالهم:

نتيجة لما يلحق بالأفراد العاملين من ملل وسأم يظهر في الاستياء من الأعمال المتكررة وانخفاض معدلات النمو مما يؤدي إلى زيادة حالات الإحباط والغياب وترك العمل والاعتراب ونتيجة لهذه الآثار السلبية ظهرت اتجاهات جديدة تدعو إلى إعادة تصميم الوظيفة وفقاً لاعتبارات سلوكية لتعطيل رتابة الأعمال بما يمنع من ظهور حالة التكرار في أدائها وعليه فقد توجهت العديد من الدراسات لعلماء النفس والاجتماع باتجاه إعادة تصميم الوظائف على أساس محتويات الوظيفة والاهتمام باحتياجات العاملين واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية ضمن اعتبارات

الرضا الوظيفي من خلال إعطاء الوظيفة قدراً أكبر من التنوع والاستقلالية وحرية التصرف تجعل الفرد في تفاعل مستمر مع وظيفته ، وكذلك يبرز دور التنوع في عملية إعادة التصميم بشكل واضح مؤثر من خلال أساليبه الثلاثة (الاغناء ، التناوب ، التوسع) كأدوات للقضاء على الرتابة ، وذلك لتأثير الأوضاع الرقابية على نفسية العاملين واتجاهاتهم وتوافقهم التي تؤثر بدورها على قدرتهم الإنتاجية (قدوري ، ١٩٩٠ ، ١٥) .

إن مميزات التنوع هو زيادة تنوع محتويات الوظيفة وزيادة مستويات أعلى من المعرفة والمهارات وكما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوصية والرقابة على أدائهم فضلاً عن تزويدهم بفرص النمو وتجارب العمل المفيدة (الهيتي ، ٢٠٠٣ ، ٣٦٦) .

٣- التنوع الكمي والنوعي لمهام الوظائف:

قد ترفد الوظيفة الأصلية بمهام وأنشطة عمل تختلف محتوياتها السلوكية وضمن اتجاهات أفقية المهام (سابقة لاحقة) أو راسبة (أعلى أسفل) تعطي الوظيفة واجبات ومسؤوليات متنوعة مما تجعل العمل أكثر إثارة وتحدياً ، وتمد الأفراد العاملين بمسؤولية واستقلالية أكبر عند تنفيذ مهام الوظيفة وواجباتها كما تساهم في إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية ، وتزيد مستوى رضائهم ودافعيتهم نحو العمل وتسمح بإمكانية التبادل بالوظائف بين العاملين عند الضرورة ، وحالات الطوارئ تحقيقاً لهدف أساسي يتمثل بتوسيع دائرة المعلومات لدى شاغل الوظيفة ولأكثر من عمل داخل المنظمة ولتساهم بتحقيق أهداف المنظمة بأقل وقت وتكلفة (الصباغ ، ١٩٨٠ ، ٤٧) .

٤- المتغيرات التقنية المستخدمة داخل المنظمة:

ترتبط المتغيرات التقنية بطبيعة الوظيفة من خلال الأساليب المستخدمة في الانجاز حيث استخدام التقنيات العالية في أنظمة الإنتاج ينعكس على طبيعة هيكل الوظائف مما يستدعي بالضرورة خلق وظائف جديدة ذات مواصفات مهارية عالية للأفراد الشاغلين لها وبنفس الوقت إلغاء لبعض الوظائف التي كانت تعتمد أساساً على العاملين في أدائها واستيعاب عنهم بالمكننة المتطورة ، وعليه فإن التطور التقني أدى إلى إحداث تطورات جوهرية واضحة في الوظائف والقوى العاملة المطلوبة من حيث الوظائف ، وأدى التطور التقني إلى إضافة مهام جديدة للمهام السابقة التي تتطلب الوظيفة ذلك لان طبيعة التغير في الوظائف يجب أن ينسجم مع متطلبات التقنية المتطورة التي أبرزت الحاجة إلى اختصاصات جديدة تتفق مع واقع نظام العمل الجديد أما على صعيد القوى العاملة المطلوبة فعلى الرغم من أن التقنية أحدثت تناقضاً في حجم القوى العاملة ، إلا أنها أبرزت الحاجة إلى المهارات وخبرات متعددة في المجالات الآلية والهندسية ،

أي تطلب التغيير في طرق أداء الأعمال نتيجة للتقنية العالية تغييراً في تركيبة القوى العاملة المستخدمة. (Ford , 1974 , 537).

٥- هيمنة وظائف المعرفة:

من النتائج المهمة للثورة التقنية وثورة المعلومات هو الانقراض التدريجي لكثير من الوظائف التقليدية ، وظهور الطلب على مهام ووظائف جديدة تعتمد على (المعرفة) وليس (العضلات) ولهذا تسمى بوظائف المعرفة (Knowledge Jobs) ، كما أن حجمها يعتمد المعارف الحديثة التي غالباً ما توفر لحملة شهادات عالية أو تخصصات حديثة هي في حالة التغيير السريع ، فهي وظائف لا تستطيع إدارات الموارد البشرية تحديد مهام من سيشغلها ، لأنها لا تعرف ماذا تريده أن يقوم به ، بل لأن هذه المهام ستتغير مع التطور الذي يحصل في مجال عمله ، فمثلاً لا تستطيع الشركات التي باشرت بممارسة التسوق الالكتروني أن تحدد ما يقوم به الموظف الذي سيدير هذا النشاط لأنها لا تعرف ذلك لأن عمله سيغير كلما حصل تقدم علمي جديد في هذا المجال. (برنوطي ، ٢٠٠١ ، ١٦٩).

2-4-2 تقنيات إعادة تصميم الوظائف:

يعتمد عادة مصممي الوظائف على مجموعة عناصر (مؤثرات) عندما يقررون إعادة تصميم الوظائف وهذه المؤثرات هي:

١- مدى التنوع في العمل.

٢- تحديد المهام.

٣- تكامل المهام.

٤- التغذية العكسية.

إن هذه المؤثرات تزيد من نوعية حياة العمل للأفراد العاملين الذي يعملون في الأعمال ذات التخصص العالي، والتي تتطلب إعادة تصميم لتوفير العناصر الضرورية لرفاهية الأفراد في العمل ولغرض زيادة الدافعية لدى الأفراد ورفع مستوى الأداء في العمل.

أما الأعمال التي هي اقل من مستوى التخصص المطلوب أي الأعمال الواسعة بدرجة كبيرة والتي نضم مهاماً ومسؤوليات عديدة فهي الأخرى تتطلب إعادة تصميم لتبسيطها ويتم ذلك من خلال حذف بعض المهام غير المهمة والابتعاد عن المهام الرئيسية فيها (محمد ، سهيلة و عباس ، علي ، ٢٠٠٣ ، ١٩٤).

ومن الأساليب التي يمكن اعتمادها في تصميم الوظائف ما يأتي:

١- التناوب الوظيفي:

يتضمن هذا النمط تصميم الوظائف بالصورة التي تتيح المجال لنقل الأفراد العاملين ضمن المستوى الأفقي والعمودي وبهذه الطريقة يتم توسيع دائرة معلوماتهم وفي الوقت نفسه التغيير في أنماط عمل العاملين لتجديد نشاطاتهم والحد من حالات السأم والملل من ريادة وروتينية الأعمال:

(Hellriegael & Others, 2001, 447)

وغالبا ما يستخدم هذا الأسلوب عندما يتعذر على المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل بعض وظائفها أو الوظائف التي لا يمكن إعادة تصميمها (منصور، 1976 ، 270). وتشير بعض الدراسات أو الاتجاهات إلى إمكانية تحقيق هذه الفكرة وفق الأسلوبين الآتين:

- ١- اعتماد وسائل التغيير في روتينية العمل كتغيير وجبات العمل وأوقات الحضور والانصراف وأساليب الأجازات مما يخلق حالة من التغيير في ظروف وأجواء العمل الدائمة.
 - ٢- تحريك الأفراد ونقلهم ضمن وظائف عدة متشابهة في الأداء والمهام وبما يساعد على القضاء على الروتينية المحصورة بأداء وظيفة واحدة مع مراعاة العودة إلى الوظيفة الأصلية.
- ويؤخذ على هذين الأسلوبين عدم تغيير في مهام الوظيفة نفسها (مصطفى ، ١٩٨٧ ، ٣٩٧).
- كما يكون هذا المدخل في أقصى كفاءته عندما تستلزم الأعمال مستوى متساوياً في المهارة .(krawjeaski & Ritzman, 1999, 17).

٢- التوسع الوظيفي:

- تدور فكرة هذا النمط من التصميم حول إمكانية احتواء الوظيفة على عدد من المهام المتنوعة وضمن مستوى عمل الوظيفة الأساسية نفسها (عسكر ، ١٩٨٩ ، ٥٢) وتظهر إجراءات التصميم وإعادة التصميم على النحو الآتي:
- ١- يشكل هذا المنهج حالة وسطية بين التخصص والإثراء ، ويؤدي اعتماده زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهمات إشرافية (برنوطي ، ٢٠٠١ ، ١٦٦).
 - ٢- اعتماد أساليب مساعدة في تأدية أعمال الوظيفة (كاستخدام الحاسوب) أو تغيير في إجراءات الأداء دون التأثير على نتائج العمل وفقاً لما يتناسب مع إمكانية الفرد وقدرته مع إعطاء الفرصة الكاملة بحرية التصرف والتنفيذ.

٣- جعل الفرد أمام حقيقة نتائج عمله من خلال التغذية العكسية وبما تسمح له إجراءات التصحيحات للانحرافات الواردة أثناء الأداء مع ضرورة احتفاظ شاغل الوظيفة بأسلوب الرقابة الذاتية على أدائه ، (عسكر ، ١٩٨٩ ، ٥٢) .

٣- الإثراء الوظيفي:

تعد فكرة الإثراء الوظيفي من أكثر مفاهيم التصميم اتساعاً وشمولاً لمحتوى الوظيفة ، فهي أسلوب إداري مساند ومشجع لدفع العاملين على العمل ، وتقوم فكرته على شمول الوظائف بقدر مناسب من التنوع والمسؤولية في العمل بإضافة أنشطة جديدة للوظيفة الأصلية من وظائف سابقة لها أو لاحقة مع السماح للعاملين بإمكانية إشغال أكثر من وظيفة عند الضرورة أو في حالات الطوارئ (ماهر ، ١٩٨٦ ، ٥١٣) .

وعليه يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه: برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة الرضا للأفراد من خلال تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية والاستقلالية والدلالة والتميز والتنوع في المهام ، لجعل المهام أكثر تحدياً ومتاعاً للفرد وتتيح له فرص نتائج أدائه (عبانة ، ١٩٩٧ ، ١٤٣) .

ولقد حظيت فكرة تصميم الوظيفة وإعادة التصميم وفقاً لأسلوب الإثراء الوظيفي باهتمام العديد من الدراسات التي ركزت في تطبيقاتها على اتجاهات العمل الفعلية لغرض التعرف على دور الفرد والمتغيرات الواقعية ذات الصلة بعملية تصميم الوظيفة والتي يظهر تأثيرها على اتجاهات الأفراد العاملين وسلوكهم ومن خلال الاهتمام بخصائص وأبعاد الوظيفة المصممة والتي ظهرت من خلال عدة نماذج عملية ومن أبرز هذه النماذج (Hackman & Oldman, 1976) الذي حدد أبعاداً خمسة للوظيفة (Daniel, 1986, 873) .

والذي سيوضحه الباحث لاحقاً بالتفصيل إذ يعد هذا الأسلوب المدخل المعتمد في دراستنا الحالية إذ تم تطوير نموذج خصائص الوظيفة من قبل دراسات حديثة.

٤- نظام الوقت المرن:

من الممكن تكيف ساعات العمل للأفراد العاملين من خلال تكثيف أو الضغط على أيام العمل الأسبوعي ، بحيث أن العمل الذي ينجزه الفرد العامل خلال (5) أو (6) أيام في الأسبوع يجعله (١٠) ساعات يومياً وباختصار يوم من أيام العمل الاعتيادي ويؤدي تطبيق أسلوب العمل المرن إلى انخفاض معدلات الغيابات والدوران وارتفاع في الإنتاجية والرضا عن العمل ، لكن احد المحددات على هذا الأسلوب هو عدم إمكانية تطبيقه عندما يتم أداء العمل بشكل مستقل

أي انه عند الحاجة لوجود الجميع سوية في نفس الوقت يكون هذا الأسلوب اقل إمكانية في التطبيق ، (محمد ، سهيلة و عباس ، علي ، ٢٠٠٣ ، ١٩٨) .

أو دراسة نظام ساعات العمل المرنة بما يناسب نماذج الحياة المختلفة للعاملين ولرغبة الآباء منهم في التواجد بالمنازل قبل بدء وبعد إنهاء اليوم الدراسي لأولادهم ، وكذلك دراسة تخطيط أعمال خاصة لبعض الوقت تناسب النساء اللاتي لهن أطفال يحتاجون للرعاية وكذلك تناسب كبار السن والطلبة من العاملين ، وبصفة عامة فان نظام ساعات العمل المرنة تتيح للموظف قدراً أكبر من الحرية لتخطيط وقته. (الموسوي ، ٢٠٠٤ ، ٣٠) .

٥- أسلوب الإدارة بالأهداف:

عرف (Olson) الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب يركز الاهتمام على الإنجاز وتحقيق المهمات ويزود المنظمة بإطار منطقي لذلك الإنجاز ويساعد على تطوير الدوافع لدى الأفراد وتحسين القيادة في التنظيم ، إلا أن (P.Drucker) يعد أول من أوضح مفهوم الإدارة بالأهداف حيث أشار أن جهود الأفراد في أي تنظيم ينبغي التوحيد ينبغي في مجهود عام موحد من خلال عمل الفريق مع أفراد ملتزمين بالصالح العام ، ومما سبق يتبين أن جميع المستويات الإدارية تشترك من المرؤوسين والرؤوساء في تحديد الأهداف المرجو تحقيقها ، وهذه الأهداف يجب أن تكون محددة مسبقاً في خطة واضحة كما ينبغي توفير معايير معينة لمقياس النتائج الفعلية للعاملين (محفوظ وآخرون ، ٢٠٠٤ ، ٥٠) أن العنصر المهم والأساسي للإدارة بالأهداف التغذية العكسية ذلك أن هنالك مراجعات دورية للأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف من قبل الأفراد العاملين ولمساعدتهم في تحديد المشاكل المتسببة في حصول الانحرافات بين الأهداف المخططة والمتحققة وكذلك السيطرة على هذه الانحرافات من خلال تطوير الأفراد العاملين وفقاً للحاجة الفردية الخاصة فضلاً عن ذلك أن أسلوب الإدارة بالأهداف يرتبط بدرجة كبيرة بتقييم أداء الأفراد. (Daniel, 1986 , 415) .

نستنتج مما تقدم حول تقنيات إعادة تصميم الوظائف ما يأتي:

١- تتجه العديد من دراسات علماء النفس والاجتماع في اتجاه تصميم وإعادة تصميم الوظائف على أساس محتويات الوظيفة والاهتمام باحتياجات العاملين واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية ، وضمن اعتبارات الرضا الوظيفي ، ومن خلال إعطاء الوظيفة قدراً من التنوع والاستقلالية وحرية التصرف تجعل من الفرد في تفاعل مستمر مع وظيفته معتقدة تلك الدراسات بان تصميم الوظيفة على هذا الأسلوب يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف

الفرد والمنظمة ، ويمكن أن يتضمن هذا الأسلوب التناوب الوظيفي ، التوسع الوظيفي الإثراء الوظيفي.

٢- إن طبيعة الوظيفة الأصلية في التوسيع والتناوب لم يحدث بها تغير بل يظهر التغيير من خلال إضافة مهام للوظيفة ، ضمن مستوى المهام المحددة لها بغية معالجة حالة الرتابة والتكرارية في أداء أعمال الوظيفة الأصلية.

٣- يفترض أسلوب التناوب الوظيفي انتقال الفرد العامل ضمن مستوى وظيفته والتي تمنحه ومهارات أعلى مما يجعل الفرد أمام فرص تقدم وإبداع محصورة بحدود متطلبات الوظيفة الأصلية.

٤- إن الاختلاف والتمايز في الوظائف وفي قدرات طموح والأفراد تشكل إحدى العقبات التي تواجه اعتماد هذين النمطين من التصميم فهناك وظائف ذات الطبيعة الروتينية والوظائف ذات المهام المتنوعة ، وكذلك بالنسبة لشاغلي الوظائف ، فهناك من لا يرغب في التنوع نتيجة التخوف وعدم القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن اعتماد الأسلوبين المذكورين.

وعليه فإن الفكرة الأساسية لهذه التقنيات أو النماذج هي التوصل إلى النمط السليم الذي يغني دوافع الأداء الكامنة لدى العاملين وما يترتب عليها من حالات نفسية وسلوكية ، والتي عادة ما تظهر من خلال شعور العاملين بمعنى العمل والمسؤولية ومعرفة نتائجه وهذا ما ينعكس من دون شك على إنتاجية الفرد وجوده العمل المنجز مع مستويات عالية من الرضا وانخفاض معدلات دوران العمل والغياب.

5-2 المبحث الخامس

نموذج خصائص الوظيفة في إعادة تصميم الوظائف

أصبح التركيز على الاغناء الوظيفي من القضايا الشائعة عند المنظرين والمهنيين خلال السنوات الماضية حيث تعد نظرية Hackman & Old man في خصائص الوظيفة هي من النظريات الأساسية في مجال السايكولوجيا الصناعية (Jacko, 2004, 1) .

ويعد (Hackmant & oldman) هما ابرز من تناول هذه النظرية والتي تعد امتداداً لدراسة (Hachman Lawler) حيث يشير (Shermerhorn, 1996, 164) إلى أهمية النظرية كونها تقدم تشخيصاً لاغناء الوظيفة من خلال أهمية الخصائص الوظيفية التي يتضمنها النموذج إذ أن الوظيفة الفنية لهذه الخصائص هي الوظيفة الأنسب التي تمارس من قبل شاغليها والعكس صحيح.

ويرى (Hodgettes & Altman, 1974, 254) أن أهمية هذه النظرية تكمن:

- ١- الوحدات الطبيعية والدافعية للعمل التي تضمن ارتباط المهمات التي تنجز من قبل الفرد وهذا يعني مهمة تطابق مهمة واحدة ذات معنى.
- ٢- إمكانية دمج المهمات مع بعضها من خلال التوسع في مسؤوليات الوظيفة إذ أن دمج المهمات الصغيرة المنجزة من قبل الآخرين ودمجها في وظيفة اكبر يؤدي ذلك إلى وظيفة أكثر أهمية وذات معنى.
- ٣- يمكن تأسيس علاقات مع الزبائن من خلال فتح قنوات الاتصال مع الآخرين.
- ٤- يمكن فتح قنوات تغذية عكسية.

ويجمع الباحثون المهتمون بتصميم المنظمة عامة وتصميم الوظيفة خاصة على ضرورة مراعاة مجموعة من الابعاد التي تمثل خصائص للتصميم السليم للوظيفة والتي حددها الباحثان (Hackman & Oldman) والتي جاءت بدورها امتداداً لدراسة (Hackman & Lawler) وهي:

١-تنوع المهمة (المهارة):

وفقاً لهذا البعد يجب أن يكون الأفراد قادرين على انجاز مدى واسع ومتنوع من الوظائف ومجموعة من المهمات المختلفة التي تستخدم مهارات ومواهب وقدرات مختلفة لذا فان تعدد

وتنوع المهارات يعني أن الأفراد يتوقع منهم انجاز أي عدد من المهمات التي تتناوب بهم لأجل إتمام العمل (Debriji, 1992, 9T) .

٢- تحديد المهمة:

يتجسد هذا البعد من خلال جعل الوظيفة أكثر ترابطاً وتكاملاً في مهامها لتشكل وحدة عمل متكاملة لها نقاط بدء ونهاية يمكن تحديدها وتجديد المهام وتحديد الواجبات والأعمال المناطة بفرد معين ، أي انه يعبر عن درجة انسجام العمل بما تشيع معه حاجات الأفراد ثم تدفعهم إلى العمل ، وأن هذا الانسجام بين محتوى الوظيفة واتجاهات الأفراد سيعطيهم الحرية في أداء العمل وسيولد لديهم الشعور بالفخر عند انجاز الأعمال بشكلها المتكامل (Steers, 1977, 270) لذا فان تحديد المهمة للأفراد وعلى نحو واضح تعد مسألة مهمة جداً لإعطاء العاملين الشعور بالكينونة والذاتية (Niepce, 1998, 262).

٣- أهمية المهمة:

يقصد بهذا البعد امتلاك العمل لخاصية التأثير في الآخرين وانه يكون هذا التأثير واضحاً ومدركاً وأساسياً في حياة أفراد آخرين سواء أكانوا في داخل المنظمة أم خارجها (Luthance, 1977, 343) ، وهناك من الباحثين من يرى أن أهمية الوظيفة ودلالاتها يشيران إلى عمق مهام الوظيفة ومدى قدرة شاغرها على التأثير في محيط عمله (قدوري ، ١٩٩٧ ، ١٤٥).

٤- الاستقلالية:

يتصف مفهوم الاستقلالية بالحركية على النحو الذي يتعذر تحديده فالمعنى على ما يبدو يجري تحديده داخلياً من الفرد إلا بوساطة مبادئ مفروضة من الخارج (قدوري ، ١٩٩٧ ، ١٤٥) ويقصد بالاستقلالية مدى الحرية والسيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرائق والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله والسرعة المطلوبة في ذلك (عاشور ، ١٩٩٧ ، ٣٩٣) ما إذا أحس الأفراد بحرية أكثر في تحديد سرعة عملهم وطريقة أدائه فان هذا سينعكس على زيادة تعلقهم به وانغماسهم فيه وتفاعلهم معه ، أكثر من الذين يشعرون بنقص في درجة الحرية المتاحة لهم (الصباغ ، ١٩٨٠ ، ١٥٢) ويمكن القول أن مبدأ التخصصية الكبير يعني منح الاستقلالية إلى أقصى حد يمكن للأفراد العاملين لغرض انجاز مهامهم وفقاً لمعارفهم وخبراتهم إذ ترتبط الاستقلالية بخبرة العمل ومناهجه.

(Hackman & oldman ,1980, 118)

كما إن الإدارة الذاتية يجب أن تتضمن امتلاك العاملين لدرجة من الاستقلالية في حركتهم وان يمنحوا مجالاً لوضع خبراتهم في ذلك العمل فضلاً عن منحهم فرصة تحديد ترتيبات الأعمال التي يقومون بها (Niepce, 1998, 264).

٥- التغذية العكسية:

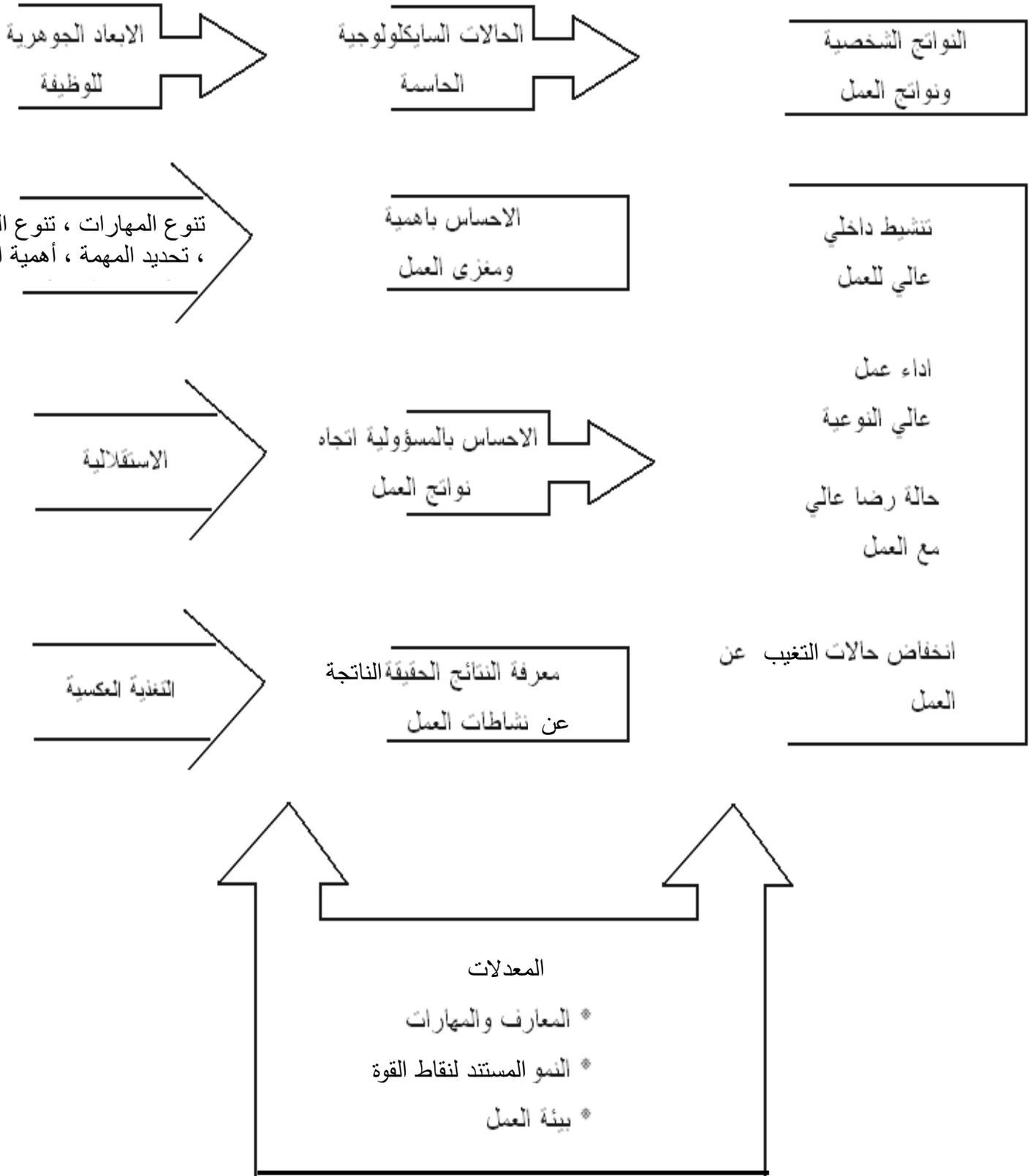
يقرر هذا المبدأ ضرورة وفوائد توفير معلومات عن أداء الأفراد العاملين الذين ينجزون المهمات وتعد التغذية العكسية هي المقياس للأفراد الذين ينجزون المهمات والذين يجب أن يتلقوا المعلومات الأكثر عن هذا الإيجاز إذ يفترض أن يناسب حجم المعلومات مع مقدار جهود العاملين (Niepce, 1998 , 216) وتمثل فوائد التغذية العكسية في المساعدة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر ، كما أنها تساعد على تشجيع حالة الاستقلالية لدى الأفراد وذلك لاتخاذ قراراتهم الخاصة التي تتعذر عليهم من دون المعلومات وبالنتيجة أن يتعلموا اقتناص الفرص المناسبة (Agrics, 1978, 286).

أن المعلومات لا تستخدم ابتداء في تحديد الانحرافات الخاصة عن المعايير الثابتة للإنتاج ولكن لتقييم مناهج العمل وطبيعتها وكذلك دعم حالات صنع القرارات وفي مثل هذه الحالة يمكن استخدام التغذية العكسية لتحسين الطريقة التي تصمم فيها الوظيفة فضلاً عن تحسين عملية تصميم الوظيفة ذاتها ، وقد يستخدم نظام التغذية العكسية ليس بوصفه طريقاً لإصلاح الأخطاء الحاصلة فحسب ، وإنما لغرض مواجهة العاملين بنتائجهم وكذلك بنتائج الآخرين (Niepce , 1988 , 267) ويمكن القول أن التغذية العكسية تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل (عاشور ، ١٩٨٣ ، ٣٦٣) .

ويمكن عدّها كذلك بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها انجازه وذلك بمقدار ما تتوافر هذه المعلومات للفرد تكون فاعليتها التدعيمية لسلوكه.

والشكل (٦) يوضح أبعاد نموذج خصائص الوظيفة

(Hackman & Old Work Redesign, 1980)



شكل (٦) أبعاد نموذج خصائص الوظيفة

Source:

- 1- Mc Share & uanG uanGlinow (2000) organization Behavior . P. 107.
- 2- Hellriegel & others (2001) organizational Behavior, Ninth Edition, P.456.

2-5-1 الحالات السايكولوجية الحاسمة:

إن هذه الخصائص للوظيفة في النموذج أعلاه تشير إلى ثلاث حالات سايكولوجية حاسمة تؤدي إلى عدد من النتائج (outcomes) سواء على المستوى الشخصي (للفرد) أو على مستوى العمل وهذه الحالات هي:

١- المغزى والمعنى المتحقق للوظيفة: أي الدرجة التي يكون العمل الذي ينجزه الأفراد العاملون ذو معنى وأهمية وقيمة مطلوبة.

٢- المسؤولية المتحققة لنتائج العمل: وتعني الدرجة التي يشعر عندها الأفراد العاملون بمسؤوليتهم تجاه نتائج أعمالهم.

٣- معرفة النتائج الفعلية الناتجة عن نشاطات العمل: الدرجة التي يعرف فيها الأفراد مدى نجاح ما عملوه وما قاموا بتنفيذه.

واستناداً إلى النظرية المبينة في الشكل (٦) عن خصائص الوظيفة فان النقاط الدافعية التي يمكن التوصل إليها من هذا النموذج يمكن توضيحها في المعادلة الآتية

$$\text{MPS درجة قوة الدافعية} = \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{تحديد المهمة} + \text{أهمية المهمة}}{3} \times \text{الاستقلالية}$$

× التغذية العكسية

ونتيجة لتوفر هذه الخصائص الوظيفية والحالات السايكولوجية الثلاث أعلاه فان الأفراد سيشعرون بتحقيق نتائج تتعلق بدافعيتهم للعمل والرضا الوظيفي عندما ينجزون أعمالهم بشكل مرضي ولكن إذا فقدت إحدى هذه الحالات السايكولوجية فان ذلك يؤدي إلى فقدان وخسارة تلك المحفزات الداخلية والدافعية الداخلية عند الأفراد العاملين (Hodetts , Altman , 1974 , 253) لكن نجد أن في الحالة الطارئة فان النموذج يوضح أن الخصائص الجوهرية لا تؤثر على كل فرد من الأفراد بنفس الطريقة.

إن المتغير الطارئ الهام هو قوة الحاجة إلى النمو (Growth – need Strength) الذي يعني حسب نظرية ERG علمياً أن الدرجة التي عندها يرغب الفرد في انجاز ذو معنى أو إدراك النمو السايكولوجي في عمله وتبعاً لذلك فان الفرد العالي المستوى في قوه الحاجة هو ذلك الفرد الذي يبحث عن إشباع مستوى أعلى من المتطلبات في العمل (Schermerhorn , 1976 , 167) ونلاحظ في نظرية ماسكو هرمية الحاجات التي تتضمن حاجات الإشباع الذاتي والدافعية الذاتية أن التوقع السائد أن الأفراد ذوي الحاجة القوية للنمو

سيستجيبون ايجابياً لحالة الاغناء الوظيفي ، بينما عند الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للنمو سيستجيبون سلبياً للحالة إذ يجدون أن الوظائف الغنية قد تستلزم المزيد من المسؤوليات مقارنة بالمسؤولية التي يريدونها في عملهم (Schermerhorn , 1996 – 168).

ويمكن توضيح النتائج التي جاء بها نموذج خصائص الوظيفة: (Jacko , 2004)

١- الدافعية الداخلية للوظيفة: التي تعني الدرجة التي يصبح عندها الأفراد مندفعين ذاتياً لأداء وظيفتهم بشكل فاعل ، أي أن الأفراد يمارسون هنا أحاسيس داخلية ايجابية ويشعرون بتلك الأحاسيس عندما ينجزون أعمالهم بفاعلية بينما يشعرون بالإحباط عندما لا ينجزون أعمالهم بفاعلية.

٢- النمو في الرضا : ويعني الدرجة التي يمنح فيها الرضا الأفراد العاملين فرصة تطوير أنفسهم من خلال التطوير الوظيفي أو المهني في وظائفهم.

٣- النمو في الرضا العام للوظيفة: وتعني الدرجة التي يكون عندها الأفراد العاملون راضين وسعيدين بوظائفهم.

٤- النمو المستند على نقاط القوة: ونفس الدرجة من القوة التي يحتاجها الأفراد العاملون للحصول على الرضا الذي يدفعهم نحو التطور والنمو في وظائفهم.

2-5-2 تطوير النموذج وإعادة تصميم الوظائف:

يرى الكاتب (Jacko) في بحثه الذي أجراه في عام 2004 بعنوان تفعيل نظرية الاغناء الوظيفي انه على الرغم من وجود قبول واسع لنموذج خصائص الوظيفة.

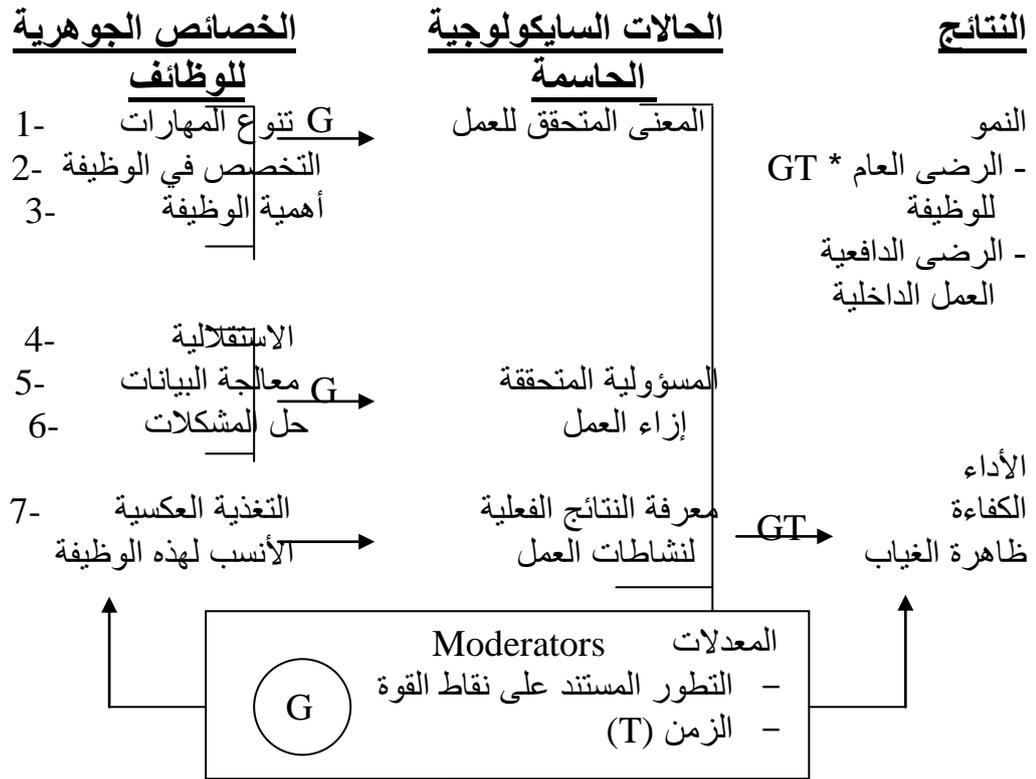
إلا أن هنالك شك في دقته عليه حاول الباحث إجراء دراسة ميدانية لاغناء أو تفعيل النموذج الأصلي لخصائص الوظيفة وتحسين درجة صحته ودقته من خلال إدخال خصائص أساسية جديدة للوظيفة في النموذج من إلغاء احد المتغيرات في النموذج.

إن دراسة الكاتب (Jacko) سعت إلى إضافة تحسينات إلى العلاقات القائمة بين الخصائص الجوهرية للوظيفة والحالات السايكولوجية الحاسمة مما أدى ذلك إلى تقديم دعم لأهمية العنصر الأخير في النموذج ، أو دراسات تتعلق بخصائص الوظيفة الباحث يشير إلى انه لم يسبق وان تمت دراسة بهذا التوجه الذي سار فيه الكاتب Jacko.

إن النموذج السابق (Hackman & Oldman) بأنه يجب أن يكون احد العناصر الثلاث (تنوع المهارات ، تحديد المهمة ، أهمية المهمة) على الأقل عالياً جداً في النموذج ، لذلك فان من المنطقي استبدال تحديد (تطابق) المهمة بعنصر آخر ، عليه افترض الكاتب أن

يكون العنصر الجديد هو التخصص Specialization الذي يعني الدرجة التي تحتاج في الوظيفة إلى انجاز مهمات حديثة متخصصة أو توظف معارف ومهارات متخصصة. لقد أشار باحثون سابقون مثل Edwards وآخرون (2000) و Neo وآخرون (1994) وجود علاقة طردية بين التخصص والرضى ، كما أشار الباحثان (Margeson & Campion , 2002) إلى التأثير المعتدل للتخصص على الكفاءة. وفي نفس الدراسة اقترح الباحث إضافة متغيرين آخرين جديدين يؤثران على عامل المسؤولية المرتبطة بالحالات السايكولوجية الحاسمة.

- معالجة البيانات: وهي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة اللجوء إلى معالجة البيانات.
 - حل المشكلات: وهي درجة احتياج الوظيفة إلى أفكار وحلول جديدة مبتكرة وفريدة.
- واستناداً إلى اقتراح الباحث أعلاه حول المتغيرات الجديدة المضافة للنموذج الأصلي اقترح الكاتب (Jacko) نموذجاً الجديد الموضح في الشكل (٧).



الشكل (٧) النموذج المدعم

Source: D. Jacko peter (2004) Enriching the job Enrichment theory model.

النموذج المدعم (Enrich model):

العلاقات بين التراكيب الخاصة بالنموذج (anstrest) ومؤثرات المعدلات الموضحة في المسار التزايدى باستثناء تلك المؤشرة بعلامة نجمة التي هي المسار المتناقض.

لقد حدث نشاط بحثي كبير تتضارب في نظريات تصميم الوظيفة خلال العقود الأربعة الماضية ، ولقد لخصت هذه الدراسة هذه المسارات البحثية والجدل القائم وأصبحت بعض الجوانب المهمة في نظرية خصائص الوظيفة فضلاً عن ذلك فقد تم إدخال خصائص جوهرية أخرى ووظيفة أي للنموذج وذلك لغرض تحسين ودقته وصحته وأوضح النتائج بأن التحسينات التي دخلت كانت هامة ، ولقد حققت الدراسة الحالية ما يلي:-

- ١- تعزيز واغناء النموذج الأصلي بتعزيز خصائص الوظيفة.
- ٢- إدخال الوقت كعنصر معدل Moderator في النموذج. ومن ثم تفسير ذلك نظرياً أي تفسير كيف ولماذا يعمل هذا العنصر على تعديل العلاقات القائمة في النموذج.
- ٣- دعم وجود الحالات السايكولوجية الحاسمة في النموذج.
- ٤- إيضاح تأثيرات احتياجات التطوير لنقاط القوة في العلاقات.
- ٥- تقديم رؤية شاملة عن البحوث السابقة التي ناقشت نظرية خصائص الوظيفة.

ولكن عانت الدراسة من بعض السلبيات المقيدة فقد أخذت العينة من فئة محدودة جداً ، من الأفراد وان العديد منهم من المهندسين والعمال الصناعيين وأكثرهم ذكور ولاحظ أن النموذج الأصلي قد يكون أكثر ملائمة من النموذج الحالي في بعض الحالات ومنها قطاع الخدمات حيث أن هنالك تساؤل وعدم قناعة في مسألتي حل المشكلات ومعالجة المعلومات .

إن أهم ما قامت به هذه الدراسة هو إدخال عنصر الوقت وبشكل مباشر في صياغة النظرية ويجب أن يزداد اهتمام الباحثين بالوقت باعتباره معدل Moderation لمستويات متغيرات النموذج خصوصاً الجوانب السايكولوجية Psychological Construct ولكنها للدافعية والرضا (Jacko , 2004 , 17).

تتمة المصادر

المصادر العربية

أ- الرسائل والاطاريح:

- علي عبد الأتمة عباس ، 1989 ، الإثراء الوظيفي وإمكانيات التطبيق ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

ب- الدوريات:

- أمال عوض ، ١٩٩٧ ، نظم ودعم القرار لدى شركات الساهمة العامة ، مجلة المساهم ، العدد الرابع ، أيار .
- مؤيد سعيد السالم ، ١٩٩٩ ، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الايداعي للعاملين ، مجلة دراسات ، المجلد ٢٦ ، العدد ١ .

ج- الكتب:

- ١- احمد صقر عاشور ، ١٩٨٣ ، إدارة القوى العاملة الأعلى السلوكية وإدارات البحث التطبيقي ، النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
- ٢- احمد صقر عاشور ، ١٩٨٨ ، السلوك الإنساني في المنظمات الجامعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- ٣- احمد منصور منصور ، 1976 ، قراءات في تنمية قيمة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
- ٤- حمدي مصطفى ، 1987 ، إدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
- ٥- محفوظ جودة وآخرون ، 2004 ، منظمات الأعمال ، المفاهيم والوظائف ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.
- ٦- هلال عبود البياتي ، علاء عبد الرزاق ، 1992 ، المدخل لنظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.

Reference

A) Articles:

1. Diers C. (1989) , The Evolving HRIS Manager Personnel , September.
2. Enz, J , (1998) Top (10) Calculations for your HRIS , HR focus , April . Vol. 75 , Issue 4.
3. Robert N, Ford, Job Enrichment Lessous from A & T Harrvard Business Review , 5 , Jan – Feb 1973.

B) Books:

1. Brown , W & morbery , D. (1980) Organization Theory and Management. New York , John wiley and Sons .
2. Daniel A- and rack and Martain G. Evans , Job Enrichment and Job satisfacyion in Quality of working Life and Non Quality of working Life Work Siries Human Relation (Vol. 39 , No. 9) 1986 , P. 837.
3. Delbridje, R and Wilkinson B, (1992) pushing Back The Frontiers Management control and work intensification under Jit / Tom Factory regimes ‘ Neo Technology work and Employment , vol.7.
4. Don Hellriegel , John w. Slocam , Jr. (2001) Richardw , woodman , “ Oranizational Behaviour , ivi TH EDITIOIV , copyRIGHI by south-western college publishing.
5. Fladimir Zwass , 1994 , Management Information systems , M.C. Brown , pullishers , U.S.A.
6. Hall Torrigton , personal Management , Ne Graw-Hill. 111.Y. 1993.
7. Jacoby, Sanford M. “ Arecareer jobs Headed. For Extinction “ California Management + Review, Vol. 42 , 1 , fall.
8. J.C William , AJ. Dubirin, H.L. Sisk (1982) (1999).
9. Torrington D. & chapman J. (1983) personal Management prentice – Hall Inc. London .
- 10.Niepce, W and Mollenman E, (1998) “ work Design Issuesin Lean Production from a sociotechnical systems perspective Neo-Taulorismor the Next step in Sociotechnical Human Relation , Vol. 51 , No.3.
- 11.William B. Werther, T Keith Davies (1982) Personnel Management and Human Resources , New York , McGraw – Hill Inc.

3- الفصل الثالث

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

إن من مستلزمات البحث العلمي الأكاديمي ضرورة تحديد منهجية توضح خطة البحث ومنهجه العلمي استناداً إلى أسس ونظريات البحث العلمي إذ يتوجه البحث من خلال المسار الذي يسعى لتحقيق أهدافه واختيار فرضياته بناء على المشكلة البحثية التي تم تشخيصها من قبل الباحث .

1-3 المبحث الأول: الدراسات السابقة

تساهم الدراسات السابقة مساهمة كبيرة في مساعدة الباحث على التعرف على نهايات الجهود التي سبقته ، إذ تعد هذه الدراسات جهداً علمياً في مجال معين ، استخدمت فيها منهجية البحث العلمي ، واختبرت من خلالها متغيرات معينة ، وجمعت معلوماتها بوسائل ملائمة ، وبطرق إحصائية مناسبة عولجت نتائجها ، وعليه سنعرض عدداً من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وعلى النحو الآتي:

1-1-3 الدراسات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية:

١- دراسة (Burch , 1986) :

(Designing Information System For People) تصميم نظام معلومات

الأفراد:

كان هدف الدراسة تصميم نظام معلومات للأفراد ، وذلك لمعالجة بشكل قائمة هي عدم ملائمة تصميم نظام المعلومات لاحتياجات المستخدمين واعتمدت الدراسة على استطلاع الآراء وتحليلها.

أ- تؤثر العوامل الإنسانية في تصميم نظام المعلومات.

ب- تؤثر العوامل الاجتماعية في تصميم نظام المعلومات.

ج- تؤثر العوامل البيئية في تصميم نظام المعلومات.

د- إن عدم اخذ العوامل السابقة في الحسبان عند تصميم النظام سيفشله في تحقيق أهدافه.

٢- دراسة (Safarn , 1994) Human Resources in for mation system نظام معلومات الموارد البشرية:

كان هدف الدراسة ، إيجاد علاج لمشكلة نقص المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل صنع القرارات السليمة للمنظمات الكندية ، وقد استند الباحث إلى فرضية هي ((إن اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الكندية يساعد على تحسين كفاءة أدائها للأنشطة من خلال تقليل كلف الحصول على المعلومات وسرعة الحصول عليها)) وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات نذكر منها الآتي:

- أ- إن وجود نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة واعتماده من قبلها يزيد من كفاءة أدائها ويضمن لها تقليل الكلف وسرعة الحصول على المعلومات.
- ب- إن نجاح تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية يعتمد على تهيئة مستلزماته الضرورية.

٣- دراسة (Dougman , 1997) Human Resources information System Analysis & Design, Case Study

كان هدف الدراسة هو تحليل نظام معلومات الموارد البشرية في شركة العصر للألبسة وهي إحدى المؤسسات الأوربية التي تصدّر جميع إنتاجها من الملابس إلى الأسواق الأوربية والأمريكية ، ويتوقع لها أن تصبح من اكبر مصانع الخياطة في الشرق الأوسط. واستخدمت الباحثة أسلوب الملاحظة في جميع المعلومات واستخدمت أيضاً مخططات انسياب البيانات والمخططات الهرمية بوصفها أدوات تحليل وتصميم النظام. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر أهمها:

- أ- لا تستخدم جميع عناصر مدخلات النظام في التقارير المحسوبة للنظام.
- ب- إن التقارير المقدمة غير كافية لإعطاء معلومات ضرورية تساعد على تحقيق أهداف الموارد البشرية.
- ت- هنالك بعض الأخطاء في عمليات النظام ، وان أجزاء فيها متعلقة بتصميم النظام وتقارير الحضور والجزء الآخر متعلق بتصميم العمليات
- ث- بناء على نتائج التحليل السابق تم تصميم نظام معلومات جيد.

٤- دراسة (المغربي ، ١٩٩٨) (نظام معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية)

كان هدف الدراسة التعرف على مدى فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في جامعة المنصورة ، وهل يوجد تباين بين كليات الجامعة البالغة (١٥) كلية من حيث نوع نظام المعلومات المذكور .

وتكونت عينة الدراسة من (٢١) إدارة وتشكل نسبة (٧٣,٥ %) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (٢٩) إدارة.

واستخدم الباحث الاستبيان بوصفه إدارة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات منها:-

أ- تدني فاعلية أبعاد نظام المعلومات فيما يتعلق منها بمدخلات النظام ومخرجاته فضلاً عن عدم توافر خصائص الجودة في معلومات النظام بصفة عامة.

ب- إن النظام اليدوي في ممارسة مجالات الموارد البشرية هو النظام السائد إذ يعتمد معظم كليات الجامعة كذلك.

ت- ضعف استخدام معلومات الموارد البشرية في وظائف ومجالات إدارة العنصر البشري يرجع إلى عدم فاعلية النظام الحالي للمعلومات الموارد البشرية.

٥- دراسة (اليوزبكي ، ٢٠٠١)

اثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للنظام - دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية.

كان هدف الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين معلومات الموارد البشرية وكل من خصائص العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية وشملت الدراسة (١٠) مصارف بواقع (٥) حكومية و (٥) أهلية أما عدد أفراد العينة فكان (٤٢) شخصاً بواقع (٢٨) شخصاً من المصارف الحكومية و (١٤) شخصاً من المصارف الأهلية ، واستخدم الاستبيان بوصفه إدارة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

أ- عدم وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وخصائص العاملين.

ب- عدم وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٦- دراسة (الجنابي ، ٢٠٠٢) : معلومات الموارد البشرية وأثرها في إدارة المنظمات الفندقية - دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد.

كان هدف الدراسة تشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين معلومات الموارد البشرية وأداء المنظمات الفندقية ، ولتحقيق الهدف المذكور صيغت ست فرضيات ثلاث منها لاختيار علاقات الارتباط وثلاث لاختيار علاقات الأثر واستخدم الباحث الاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجميع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى وسائل أخرى مثل الزيارات والسجلات الرسمية.

وتكونت عينة الدراسة من (٩٩) شخصاً بواقع (٣٣) مدير و (٣٣) موظف و (٣٣) ضيف ينتمون إلى خمسة فنادق وكانت ابرز نتائج الدراسة ما يأتي:
أ- تدني مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات معلومات الموارد البشرية والأداء في المنظمات الفندقية وغياب معنوياتها.
ب-وجود بعض العلاقات الجزئية الارتباطية والتأثيرية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورضا المساهمين .

3-1-2 الدراسات المتعلقة بإعادة تصميم الوظائف:

أدناه بعض الدراسات المتعلقة بتصميم وإعادة تصميم الوظائف:

١- دراسة (Dear , et .at , 1985) : دراسة علاقة التصرفات السلبية لكادر التمريض في مستشفى John-Hopkiness .

قام كل دير ويزمان ، واوليف بدراسة العلاقة تبين التصرفات السلبية لكادر التمريض في مستشفى John Hopkines في Mary Land Balhmore كالغياب ودوران العمل وعدم الالتزام الجيد بالدوام وبين تصميم وظائف التمريض ، تمكنت الدراسة من إعادة تصميم الوظائف وفق أسس مرنة من خلال عقد مبرم بين كادر التمريض وإدارة المستشفى وبناء على ذلك حققت الدراسة نتائج ايجابية إذ قبلت الممرضات على تحمل المسؤولية وتجاوز الأسباب الرئيسية لعدم رضاهن وذلك عن طريق قيام الإدارة بزيادة فرص مشاركتهن في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهن ، وتحسين المرتبات ، وتوسيع دورهن في العمل.

٢- دراسة (عسكر ، ١٩٨٩) : قياس اثر خصائص الوظيفة على نتائج السلوكية لشاغلي الوظائف.

درس خصائص تصميم الوظيفة وأثرها على النتائج السلوكية لشاغلي الوظيفة لعينة مكونة من (٣٠١) من العمال يمثلون (١٢) منظمة ويعملون في مجالات الخدمات والإنتاج والنجارة ، في كل من إمارة أبو ظبي ودبي بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من بينها وجود فروق معنوية بين مستوى الدافع الناتج من خصائص تصميم الوظيفة ومستوى حافز العمل الداخلي بسبب تأثير متغيرات أخرى كالمهارة والخبرة والخلفية الثقافية والظروف المادية والاجتماعية داخل المنظمة.

٣- دراسة (Ghosh and Kumar , 1991) من وحدة الإصلاح الإداري في الحكومة الهندية:

وهي دراسة أجرتها وحدة الإصلاح الإداري في الحكومة الهندية هدفت للتعرف على مدى رضا موظفي الخدمة المدنية عن أبعاد محتوى العمل ومدى توفرها ، تبين أن الموظفين

وبخاصة المساعدين ورؤساء الأقسام غير راضين عن فرص التطور للقوى البشرية في وحداتهم كذلك عدم توظيف كافة القدرات والمهارات التي يملكونها لأداء المهام الموكلة إليهم ، كما تبين تفضيل الموظفين لجوانب العمل الذاتية كالاستقلالية ، وتنوع المهارات ، وأهمية المهام المؤدات.

٤-دراسة (Opren , 1979) على موظفي المكاتب في دول امريكا اللاتينية لغرض إعادة تصميم الوظائف وفق خصائص العمل:

يهدف إعادة تصميم الوظائف بناءً على نموذج خصائص العمل (Job Characteristics) على موظفي المكاتب في دول أمريكا اللاتينية من خلال مجموعة ضابطة وتجريبية ، أن هنالك نتائج ذات دلالة واضحة في المجموعة التجريبية من حيث شعور العاملين بالحافزية الذاتية والرضا الوظيفي العالي ، ومعدلات غياب اقل من المجموعة التجريبية ، وكذلك ترك العمل ما عدا عامل تحسن الأداء الذي لم يظهر تحسناً عن المجموعة الضابطة.

٥-دراسة (الشكرجي ، ٢٠٠١) ، اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة:

تناولت اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة وبلغت عينة الدراسة (٢٠٩) شخصاً في ستة وزارات هي التعليم العالي ، المواصلات ، العدل ، التجارة ، الأوقاف والتربية ، ومن أهم نتائجها ارتفاع مستوى تصميم الوظيفة في المنظمات المبحوثة بشكل عام بعلاقة طردية ذات دلالة معنوية.

٦-دراسة (العزاوي ، ٢٠٠٢) ، قياس علاقة تصميم العمل الوظيفي مع إبداع المدراء:

التي تناولت قياس علاقة تصميم العمل الوظيفي مع إبداع المدراء في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، في محاولة لقياس مدى وجود ونوع العلاقة بينهما بصيغة مؤلفة من (٣٠) مديراً ، في الشركة العامة لصناعة البطاريات بمعامله الثلاثة ، نظرياً من خلال مراجعة لأهم الدراسات والبحوث في هذا الميدان ، وميدانياً عبر توزيع استبانة على مدراء الشركة ، ومن أهم نتائجها وجود علاقات معنوية موجبة وقوية بين متغيرات تصميم العمل الوظيفي والإبداعي حيث أن سلامة تصميم العمل الوظيفي ستعود نحو زيادة الإبداع عند المدراء.

في ضوء الدراسات السابقة نجد أن موضوعي نظم معلومات الموارد البشرية وتصميم (أو إعادة تصميم) الوظائف مهمان في تقدم وتطور المنظمات سواء كانت تمارس نشاطاتها في الميدان الخدمي أو التجاري أو الصناعي.

وذلك من خلال إعادة التفكير في طرق أداء العمل وإجراء التعديلات اللازمة على أساليب العمل وإعادة تصميم الوظائف بحيث يناسب مع الأهداف الجديدة التي تسعى إلى تحقيق مدى واسع من الخدمات المناسبة وذات الجودة العالية.

2-3 المبحث الثاني

منهجية الدراسة

1-2-3 : مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها:

1-1-2-3 مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث بتاريخ ٢٠٠٥/٦/٥ في المعهد التقني والكلية التقنية بالموصل عن مدى اعتماد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وكذلك مدى الاستفادة من مخرجاته وخاصة المعلومات المتعلقة بوصف الوظيفة وتصميمها فضلاً عن التشخيص الأولي لمشكلات قد يعاني منها الموظفون الإداريون والفنيون في المعهد والكلية المتعلقة بكيفية أو أسلوب انجاز مهماتهم ومشكلات في خصائص الوظيفة وهل أن هذه الوظائف تتطلب إعادة تصميم .

واستناداً إلى هذه المشكلات اتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية ما يأتي :

- ١- لا يوجد تصميم للوظيفة بالمعنى العلمي السائد في المنظمات فضلاً عن عدم اعتماد وصف واضح للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة إلا في حدود ضيقة .
- ٢- تم تشخيص أسباب متعددة ذات علاقة بانجاز المهام والأعمال في الوظائف من قبل شاغليها كالأداء المتدني والإنتاجية المنخفضة ومن أهم هذه الأسباب التي تم تشخيصها ما يأتي :
 - أ. عدم فهم الموظف كيفية أداء عمله بأسلوب عملي صحيح .
 - ب. شعور الموظف بوجود غبن في مسؤولياته التي يمارسها وانجازاته في الوظيفة مقابل ما يتقاضاه من اجر وحافز .
 - ت. شعور الموظف بعدم الترقيّة لفترة طويلة وبالتالي ضعف تقدمه بالوظيفة .
 - ث. أسباب عديدة أخرى كضغط العمل والإرهاق من في العمل وعدم مواكبة التكنولوجيا الحديثة التي دخلت مؤخراً كالحاسوب مع المواصفات التي يتمتع بها الموظفون وان عملهم يتسم بالتكرار والملل .
 - ج. انخفاض رضى الموظف في العمل .

واستناداً إلى الدراسة الاستطلاعية هذه يمكن تحديد المشكلة البحثية من خلال طرح

الأسئلة الآتية :

- ١- هل تعتمد المنظمات المبحوثة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية .
- ٢- كيف يستخدم المستفيدون من نظام المعلومات التي يحتاجونها ولاسيما في أداء المهام وانجاز واجبات الوظائف وحل المشكلات .
- ٣- هل يتم اعتماد أسلوباً معيناً في تصميم الوظائف في المنظمات مجال البحث كالخصائص الوظيفية .
- ٤- هل تتطلب المشكلات الحالية في الوظيفة وفي بيئة العمل إعادة النظر في تصميم الوظائف استناداً إلى خصائص الوظيفة .
- ٥- ما هو دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة ؟

3-2-1-2 أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث الحالي تتمثل بالانعكاسات والفوائد التي يمكن أن تتجنبها المنظمة المبحوثة والمنظمات المماثلة فيما إذا تم اعتماد استنتاجات البحث وتوصياته التي يمكن الأخذ بها ، وتكمن أهمية الدراسة بما يأتي :

- ١- الأهمية النظرية للدراسة الحالية تبرز من خلال تناولها مواضيع إدارية مهمة تضاف إلى أدبيات العلوم الإدارية وبشكل خاص نظام معلومات الموارد البشرية وما يتعلق بتصميم الوظائف إذ إن دور النظام مهم جداً في كونه يوفر معلومات دقيقة وبسرعة مطلوبة للمستفيدين لكي يتخذوا القرارات اللازمة لتصميم وإعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي لكي يتحسن أداء المنظمة من خلال مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين وزيادة الإنتاجية وحل المشكلات المتعلقة بالأداء المتدني الناتج عن مشاكل سايكولوجية وسلوكية في العمل فضلاً عن مشكلات تتعلق بخصائص الوظيفة ذاتها .
- ٢- تتجلى الأهمية الميدانية للبحث في كونه يقدم العلاجات والمقترحات والتوصيات لإدارة هيئة التعليم التقني وضرورة الارتقاء بأداء الموظفين العاملين في هذه الهيئة مما ينعكس على أداء الوحدات والأقسام التابعة لهذه الهيئة في محافظة نينوى .
- ٣- وأخيراً تكمن أهمية البحث في انه خطوة هامة في إغناء المنظمات المبحوثة والمنظمات الأخرى وفي مواردها البشرية بالخبرات والمعرفة الاستقلالية وامتلاك الصلاحيات والمسؤوليات والتغذية العكسية للوظيفة التي يشغلها كل فرد لكي يحقق أهدافه وبالتالي أهداف المنظمة .

3-1-2-3 أهداف الدراسة :

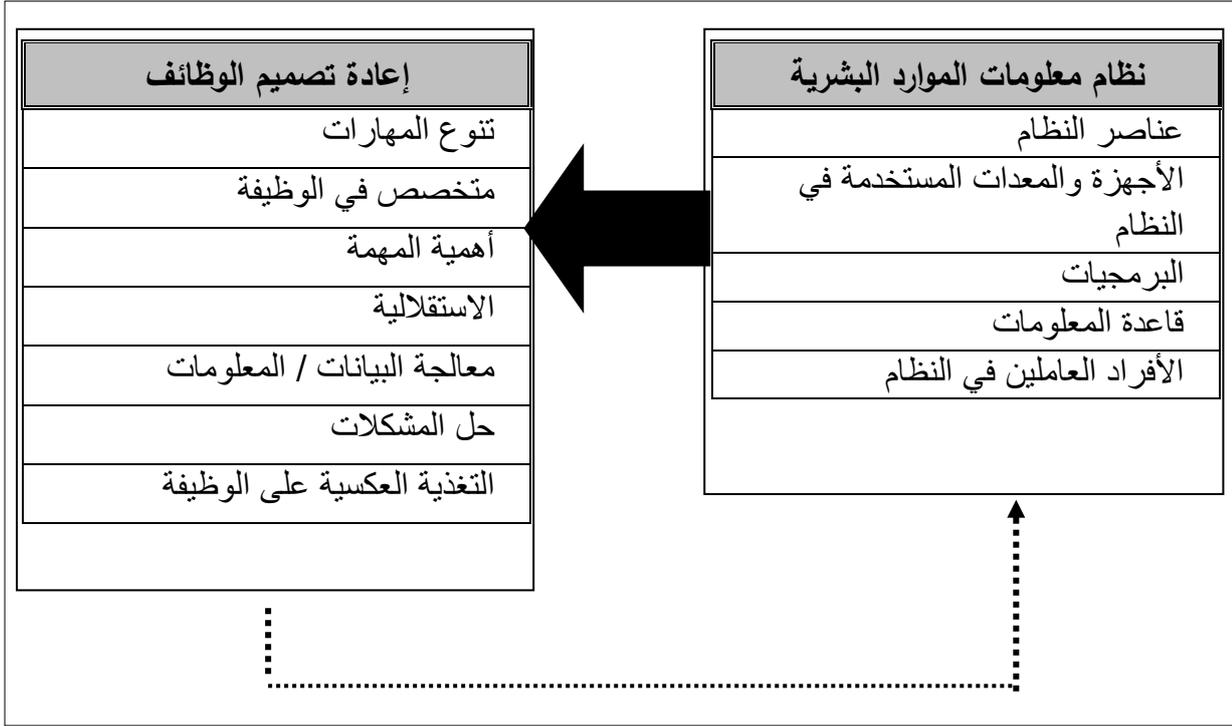
تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل بمحاولة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في إعادة تصميم الوظائف فيما تكمن أهداف الدراسة التي يمكن أن تتحقق وفقاً لما يأتي :

- ١- التعرف على مفهوم وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وأهم مكوناته وعناصره .
- ٢- التعرف على مفهوم إعادة تصميم الوظائف وأساليبها المتنوعة .
- ٣- إجراء تحليل لمتغيرات البحث المتمثلة في مكونات نظام معلومات الموارد البشرية الأساسية وعناصر الخصائص الوظيفية كأسلوب في إعادة تصميم الوظائف .
- ٤- تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث التفسيرية والمتغيرات المحددة في مخطط الدراسة .
- ٥- التعرف على آراء المبحوثين بخصوص متغيرات الدراسة الرئيسية .
- ٦- التوصل إلى استنتاجات خاصة بالبحث تمكن الباحث من وضع مقترحات وتوصيات البحث والتوجهات المستقبلية للمنظمة المبحوثة .

2-2-3 مخطط الدراسة وفرضياتها:

1-2-2-3 مخطط الدراسة

يستند مخطط الدراسة على منظور افتراضي يشير إلى أن لنظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة دور في إعادة تصميم الوظائف وتتمثل هذه العلاقة بنوعين من المتغيرات التفسيرية لذا تم تصميم مخطط الدراسة الذي يتضمن جزئين ، الأول يشتمل على أهم مكونات نظام الموارد البشرية بعدها متغيرات تفسيرية تؤثر على إعادة تصميم الوظائف التي تتضمن متغيرات خصائص الوظيفة يعدها متغيرات مستجيبة كما موضح في الشكل (٨):



الشكل (٨) مخطط الدراسة

3-2-2-2 فرضيات الدراسة:

استناداً للمشكلات البحثية أعلاه يمكن صياغة الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية:

إن اعتماد تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية المستند إلى الحاسوب يعزز نجاح إعادة تصميم الوظائف ومن خلال خصائص الوظيفة في المنظمات المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الأولى :

١. توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف .

يتفرع منها الفرضيات الآتية :

أ. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية وتنوع مهارات الوظيفة .

ب. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية والتخصص الوظيفي .

ت. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأهمية المهمة .

ث. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية والاستقلالية .

ج. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية ومعالجة بيانات الوظيفة .

ح. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية وحل المشكلات .

خ. توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين نظم معلومات الموارد البشرية والتغذية العكسية على الوظيفة .

الفرضية الرئيسة الثانية :

يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف وتتفرع منها الفرضيات

الآتية :

أ. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تنوع المهارات في إعادة تصميم الوظائف .

ب. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على تخصص الوظيفة في إعادة تصميم الوظائف .

ت. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على أهمية المهمة في إعادة تصميم الوظائف .

ث. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على الاستقلالية في إعادة تصميم الوظائف .

ج. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على حل المشكلات في إعادة تصميم الوظائف .

ح. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على معالجة بيانات الوظيفة في إعادة تصميم الوظائف .

خ. يؤثر نظام معلومات الموارد البشرية على التغذية العكسية للوظيفة في إعادة تصميم الوظائف .

د. تباين الأهمية بالنسبة لنظام معلومات الموارد البشرية على إعادة تصميم الوظائف .

3-2-3 منهج الدراسة

يعتمد أي بحث علمي على واحد أو أكثر من مناهج البحث العلمي الشائعة الاستخدام في بحوث إدارة الأعمال ، وفي البحث الحالي تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج علمي. لإجراء البحث من خلال بناء إطار نظري أولاً ثم وصف متغيرات الدراسة ، واختبار الفرضيات في الإطار الميداني للدراسة ثانياً.

1-3-2-3 حدود الدراسة

ويشتمل بالحدود المكانية والزمانية والبشرية العلمية التي توضح معالم الدراسة وتميزها

عن الدراسات الأخرى لذا يمكن توضيح هذه الحدود كما يأتي:

أ- الحدود المكانية: تعد الكلية التقنية والمعهد التقني بالموصل التابعين لهيئة التعليم التقني ميداناً للبحث إذ يتضمن أقساماً إدارية وعلمية فنية ومن تخصصات متنوعة.

ب- الحدود الزمانية: تمتد الدراسة زمنياً من ٢٠٠٥/٦/٥ وهي بداية فترة جمع البيانات والمصادر ولغاية نهاية شهر ٢٠٠٥/١٠/٥ فترة إكمال الجانب الميداني للبحث.

ت- الحدود البشرية: يعد موظفو ومسؤولوا الوحدات الإدارية والأقسام العلمية والورش والحقول الفنية في المعهد التقني والكلية التقنية عينة للدراسة إذ إنهم يشغلون الوظائف الإدارية والفنية والعلمية.

3-2-3-2 مقياس وأدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من الأدوات البحثية بهدف إكمال متطلبات الجانب النظري والميداني كما يأتي:

أ- اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الإطار النظري على استخدام ما متوافر من مراجع عربية وأجنبية من دراسات وبحوث علمية رصينة فضلاً عن تناول الاطاريح والرسائل الجامعية واستخدام شبكات الانترنت.

ب- اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على استبانة تمثل الأداة الرئيسة لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة ، ولقد سعى الباحث إلى بناء مقياس يتلاءم وطبيعة المتغيرات وبيئة الميدان المبحوث. وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (١٠٥) مبحوثاً وقد بلغت عدد الاستمارات الكاملة المستلمة (٩٣) استمارة وقد تم إهمال (١٠) لعدم صلاحيتها للتحليل لذا فقد بلغت الاستمارات الكاملة المستلمة (٨٣) التي يتم اعتمادها لأغراض التحليل واختيار الفرضيات ، ولهذا بلغت نسبة استجواب المبحوثين بنسبة (٧٩,٤ %) ، فضلاً عن ذلك استخدم الباحث الزيارات الميدانية والمقابلات مع السادة المدراء ومسؤولي الأقسام والوحدات الإدارية والفنية في المنظومات المبحوثة لتحديد المحاور الرئيسة والفقرات الأساسية لمتغيرات الدراسة الحالية ، إذ تعد وسيلة المقابلات الشخصية أسلوباً شفوياً لجمع البيانات والمعلومات وتمتاز بطابع الود والثقة بالأفراد والجماعات الذين يراد التعرف على آرائهم ورغباتهم ، إذ تم إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء الأقسام العلمية ومسؤولي الوحدات الإدارية من أجل الوصول إلى حقائق أكثر دقة وموضوعية عن بيئة البحث ومعالجة بعض المشكلات الخاصة بالبيانات وتحديد عوامل البحث وتطوير استبانة الاستبيان بالشكل الذي انتهت إليه.

3-3-2-3 تصميم استمارة الاستبيان ووصف مكوناتها

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء ، يتضمن الجزء الأول معلومات تعريفية كالجنس ، العمر ، التخصص ، العنوان الوظيفي ، المنصب الوظيفي وعدد سنوات الخدمة ، في حين تضمن الجزء الثاني معلومات عن نظام الموارد البشرية التي اشتملت على (٣٥) فقرة تقيس مكونات النظام كعناصر النظام ، الأجهزة والمعدات ، قواعد المعلومات ، البرمجيات والأفراد العاملون في النظام ، أما الجزء الثالث من الاستبانة ويتكون من (٣٤) فقرة تقيس الخصائص الأساسية لأسلوب إعادة تصميم الوظائف كتتنوع المهارات ، التخصص ، أهمية المهمة ، الاستقلالية ، معالجة البيانات ، حل المشكلات والتغذية العكسية ، وكما في الملحق (١) .

يتكون مقياس البحث الكلي من (٦٩) فقرة تقيس أبعاد البحث ومتغيراته الفرعية ، إذ يتكون مقياس نظام معلومات الموارد البشرية من (٥) أبعاد في حين يتضمن مقياس إعادة تصميم الوظائف من (٧) أبعاد وقد اعتمد الباحث في مقياس استجابة المبحوثين مقياس ليكرت الخماسي الوزن (اتفق بشدة) (اتفق) ، (محايد) ، (لا أتفق) ، (لا اتفق بشدة) .

3-2-3-4 اختبار مقياس الدراسة:

تعد عملية التحقق من دقة المقياس وقدرته على قياس الظاهرة بشكله العلمي من الإجراءات التي تتطلب من الباحث إخضاع القياس لمجموعة اختيارات ومنها ما يأتي:

١- اختبار الصدق: ويقصد به قدرة المقياس على التحقق من صحة الظاهرة قيد الدراسة ، وقد لجأ الباحث إلى عرض المقياس على مجموعة مختارة من المتخصصين في مجال العلوم الإدارية ، وذلك لغرض التعرف على وضوح العبارات ومدى صلتها بالمتغيرات الرئيسية للدراسة وقد تم الأخذ بأغلب الملاحظات التي تتسجم مع توجهات الدراسة ، والتي أدلى بها السادة الخبراء من حيث إضافة الفقرات وحذف غير الملائم منها وتعديل البعض الأخر .

٢- اختبار الثبات: يعد اختبار الثبات من الاختبارات البالغة الأهمية في الدراسات السلوكية لكونه يفصح عن قدرة المقياس على إظهار نفس النتائج عند إعادة تطبيقها في فترات زمنية متتالية ، وقد تم استخدام مقياس (كرومباخ الفا) ، وبالاستعانة بالحزمة البرمجية الجاهزة (spss) ، بلغت قيمة معامل ألفا لمقياس نظام معلومات الموارد البشرية (٨٣ %) وأخيراً بلغت قيمة معامل ألفا لمقياس إعادة تصميم الوظائف (٨٣ %) أيضاً .

3-2-3-5 أساليب التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الحاسوبية المتمثلة بالحزمة البرمجية spss بالحزمة البرمجية Minitab وذلك بهدف إيجاد العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات ومن خلال استخدام الأساليب الآتية:

١- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة المتمثلة بالتكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية.

٢- اختيار فرضيات الدراسة ، من خلال:

أ- حساب معامل الارتباط البسيط والذي يستخدم للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.

ب- إيجاد نماذج الانحدار البسيط والتي تستخدم للتعرف على العلاقة السببية بين المتغير المستقل ومتغير الاستجابة.

3-2-4 وصف مجتمع الدراسة وعينة المبحوثين

3-2-4-1 نبذة تعريفية بالمنظمات المبحوثة

أولاً:- المعهد التقني / الموصل

تأسس المعهد التقني في عام ١٩٧٦ وبدأ نشاطه العلمي بتدريس علوم الإدارة والتكنولوجيا في قسمين علميين فقط هما القسم التكنولوجي الذي ضم ثلاثة فروع هي الرسم الهندسي ، الميكانيك ، الكهرباء والقسم الإداري بفرع علمي واحد إدارة المكتب ونتيجة للتطورات التي مر بها المعهد ، أصبح عدد الأقسام العلمية فيه (٢٠) قسماً علمياً تعنى بتدريس تخصصات علمية مختلفة في مجالات الإدارة والتكنولوجيا والطب والزراعة.

يقبل المعهد الطلبة من خريجي الدراسة الإعدادية بفروعها العلمي والأدبي والمهني ومدة الدراسة سنتين تقويمتين يمنح المتخرج فيها شهادة الدبلوم الفني في التخصصات المختلفة.

الوحدة الإدارية في المعهد التقني / الموصل:

تهتم الوحدة الإدارية بشؤون الأفراد العاملين في المعهد من تدريسيين وفنيين وإداريين وتقوم بجمع البيانات الوظيفية والشخصية عن العاملين في المعهد من مصادرها المختلفة وتصنيفها وفهرستها تمهيداً لتحويلها من طبيعتها الخام إلى الصيغة الملائمة كمعلومات على شكل تقارير وإحصائيات تلبى احتياجات المستفيدين ومن ثم تخزين المعلومات وتحديثها وبنائها

واسترجاعها ، ويمكن القول أن النظام الحاضر الذي تعتمده إدارة الأفراد في تنفيذ هذه العمليات على نحو رئيسي باستثناء رواتب العاملين هو النظام اليدوي. (العدواني ، ١٩٩٨ ، ٧٠).

الكلية التقنية* / الموصل:

باشرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال هيئة التعليم التقني باستحداث الكليات التقنية انسجماً مع متطلبات التطور التكنولوجي في العالم ودخول التقنيات المتقدمة معظم المهن وظهور الحاجة إلى مستوى متقدم من الفنيين المؤهلين للتعامل مع هذه التقنيات. استحدثت الكلية التقنية / الموصل عام ١٩٩٣ وبدأت بقسم تكنولوجيا هندسة الحاسبات وباشرت في قبول الطلبة في العام الدراسي ١٩٩٣ - ١٩٩٤ وتخرجت أول دفعة في عام 1996 ، وتهدف الكلية إلى:

- إعداد كوادر متخصصة ومؤهلة علمياً وعملياً بمستوى دراسي ينسجم مع المجالات غير التقليدية والاختصاصات الدقيقة عالية التكنولوجيا التي دخلت الخدمة في القطر.
- الارتقاء بالتخصصات التكنولوجية بشكل عام وبعض التخصصات الدقيقة بشكل خاص.
- استكمال البناء العمودي للتعليم التقني في القطر وصولاً إلى مستوى الدكتوراه مروراً بالباكالوريوس التقني والماجستير التقني.
- تهيئ الكلية الفرص المناسبة لتكملة الدراسة لطلبة المعاهد من المتفوقين والمبدعين والتميزين.
- تخرج كوادر تدريسية تقنية من خلال منح شهادة الماجستير في مختلف التخصصات.

أقسام الكلية وتخصصاتها

تضم الكلية التقنية / الموصل اليوم الأقسام العلمية المدرجة أدناه على مستوى شهادة البكالوريوس (وحدة الإعلام في الكلية التقنية / الموصل ٢٠٠٥).

- ١- قسم هندسة تقنيات الحاسبات.
- ٢- قسم هندسة تقنيات الأجهزة الطبية.
- ٣- قسم هندسة تقنيات القدرة الكهربائية.
- ٤- قسم هندسة تقنيات التبريد والتكييف.
- ٥- قسم هندسة الحاسبات / دراسة مسائية.
- ٦- قسم هندسة تقنيات البناء والإنشاءات.

* (وحدة الإعلام في الكلية التقنية / الموصل ٢٠٠٥)

2-4-2-3 وصف عينة الدراسة:

تناول هذا المحور وصف متكامل للمعلومات التعريفية للأفراد عينة الدراسة والوارد في المحور الأول من استمارة الاستبانة وكما يأتي:

١- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

يوضح الجدول (٥) أن نسبة عينة المبحوثين من الذكور قد بلغت (٧٢,٣ %) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث البالغة (٢٧,٧ %) ، وتشير هذه النسبة إلى انخفاض نسبة الإناث في عينة الدراسة بسبب دوران العمل المرتفع لدى هذه الشريحة الأمر الذي قد يعزى إلى عوامل تتعلق بإجازات الأمومة وترك العمل بسبب الارتباطات العائلية وخاصة فيما يتعلق بالفئات غير التدريسية.

جدول (٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٦٠	٧٢,٣
أنثى	٢٣	٢٧,٧
المجموع	٨٣	١٠٠

٢- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

توضح نتائج الجدول (٦) أن نسبة الأفراد في عينة الدراسة من الفئة العمرية (٥٤-٤٥) بلغت أعلى نسبة والبالغة (٥٤,٢٢ %) والتي تشير إلى النضج الذهني والمعرفي والخبرة المتراكمة لدى هذه الشريحة مقارنة بنسب الفئات العمرية الأخرى والمتمثلة بالفئات (٣٤-٢٥) و (٤٤-٣٥) و (٥٥-٦٤) والبالغ (١٢,٥ %) (٣١,٣٣ %) (٢,٤١ %) على التوالي ويعود السبب في ارتفاع النسبة المشار إليها إلى محدودية العينات التي أجريت من قبل هيئة التعليم التقني للأفراد.

جدول (٦): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
٣٤-٢٥	١٠	١٢,٠٥
٤٤-٣٥	٢٦	٣١,٣٣
٥٤-٤٥	٤٥	٥٤,٢٢
٦٤-٥٥	٢	٢,٤١
المجموع	٨٣	١٠٠

٣- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي:

تشير معطيات الجدول (٧) أن نسبة التدريسيين من حملة شهادة الماجستير بلغت أعلى نسبة والبالغة (٤٤,٥٨ %) وذلك بسبب أن التحصيل الدراسي لطلبة المعاهد هو شهادة الدبلوم الأمر الذي لا يتطلب تدريسيين ذوي شهادات واختصاصات عالية من حملة شهادة الدكتوراه للتدريس في المعهد وكذلك حداثة العينات في الكلية التقنية.

جدول (٧): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	١٧	٢٠,٤٩
بكالوريوس	١٩	٢٢,٨٩
دبلوم عالي	١	٢١,٢٠
ماجستير	٣٧	٤٤,٥٨
دكتوراه	٩	١٠,٨٤
المجموع	٨٣	١٠٠

٤- توزيع أفراد عينة حسب التخصص الوظيفي:

توضح نتائج الجدول (٨) أن الأفراد من فئة التدريسيين أحرزت نسبة عالية بلغت (٦٢,٦٥ %) مقارنة بنسب الفئات الوظيفية الأخرى مما يشير إلى أن طبيعة العمل الأساسية للمعهد هو التدريس وتعليم الطلبة الأمر الذي يستدعي توفر أعداد مناسبة لحجم العملية التعليمية مما أدى إلى انخفاض بقية التخصصات الوظيفية.

جدول (٨): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي

التخصص الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
تدريسي	٥٢	٦٢,٦٥
فني	٢٥	٣٠,١٢
إداري	٦	٧,٢٣
المجموع	٨٣	١٠٠

٥- توزيع أفراد عتبة الدراسة حسب المنصب الوظيفي الحالي:

توضح معطيات الجدول (٩) ارتفاع نسب الأفراد من ذوي المناصب الإدارية المتمثلة بمسؤولي الوحدات والتي بلغت (٣٢,٥ %) ورؤساء الأقسام والمتمثلة (٣٠ %) والذين يمارسون أعمالاً إدارية في أقسامهم فضلاً عن المهام العلمية الموكلة إليهم أصلاً ، وان ارتفاع نسب الفئات المشار إليها تدل إلى أن التدرج الهرمي الذي يشمل وحدات إدارية أوسع في أسفل الهرم التنظيمي لكثرة الأقسام العلمية المتوفرة في مجتمع الدراسة.

جدول (٩): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عميد	٢	٢,٤٠
معاون عميد	٤	٤,٨١
رئيس قسم	١٢	١٤,٤٥
مقرر قسم	٥	٦,٠٢
مسؤول وحدة	١٣	١٥,٦٦

مسؤول ورشة	٤	٤,٨١
لا يشغلون مناصب	٤٣	٥١,٨٠
المجموع	٤٠	١٠٠

٦- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة الإجمالية:
تشير نتائج الجدول (١٠) إلى ارتفاع نسبة الفئة الوظيفية (٢٥ ، ٣٤) سنة وبالغلة (٤٨,١٩%) والتي تشير إلى ارتفاع مستوى النضج الوظيفي لدى هذه الشريحة الأمر الذي ينعكس على تراكم الخبرة والدراية ، والمعرفة في مجال العمل والتي تزامن تعيينها مع بداية تأسيس هيئة التعليم التقني.

جدول (١٠): توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة الإجمالية

الخدمة الإجمالية	التكرار	النسبة المئوية
٥ فأقل	٨	٩,٦٤
٦-١٤	١٠	١٢,٠٤
١٥-٢٤	٢٥	٣٠,١٢
٢٥-٣٤	٤٠	٤٨,١٩
المجموع	٨٣	١٠٠

4- الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على طبيعة الآراء التي أبدتها أفراد عينة الدراسة للأبعاد الرئيسية والمتمثلة لنظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف فضلاً عن المتغيرات الفرعية المكونة لهذه الأبعاد.

1-4-1 المبحث الأول

وصف وتشخيص الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للدراسة

1-1-4-1 وصف وتشخيص متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية.

1- المدخلات

يوضح الجدول (١١) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات المدخلات ، وإذ تشير النسبة (77.80 %) إلى وجود اتفاق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على استخدام تقنيات لجمع البيانات وفق نموذج خاص عن الأفراد العاملين لتصميم وإعادة تصميم الوظائف من مصادر خارجية باستخدام وسائل متعددة ، في حين أشارت (8.92) من إجابات أفراد العينة إلى ضعف استخدامهم لمثل هذه التقنيات ، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.79) .

ومن ابرز المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هي المتغيرات (X3 , X2 , X5) على التوالي والتي تضمنت جمع البيانات بنموذج خاص والتركيز على جمع بيانات تصميم الوظائف وإعادة تصميمها وجاء ذلك وبأوساط حسابية مقارنة كما هو واضح في الجدول (١١) .

جدول (١١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمدخلات HRIS

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7536	4.000	1.22	1	4.88	4	6.10	5	68.29	56	19.51	16	X1
0.7930	4.0723	0	0	6.02	5	9.64	8	55.42	46	28.92	24	X2
0.988	3.783	3.61	3	7.23	6	18.07	15	49.40	41	21.69	28	X3
1.040	3.271	0	0	15.66	13	20.48	17	34.94	29	28.92	24	X4
0.8836	4.128	1.20	1	4.82	4	12.05	10	45.78	38	36.14	30	X5
0.7960	3.85	1.206		7.722		13.268	11	49.15	40.8	27.036		المعدل
		8.928						76.186				

٢- وصف وتشخيص عمليات المعالجة.

تشير نتائج الجدول (١٢) إلى أن هناك نسبة اتفاق عالية بين أفراد عينة الدراسة بلغت (81.93 %) على استخدام تقنيات المعالجة الالكترونية والتحديث المستمر لنظام معلومات الموارد البشرية ، في حين أشار (4.81 %) من المبحوثين أن تقنيات المعالجة الالكترونية والتحديث نادراً ما يتم استخدامها من قبل المنظمات المبحوثة وجاء ذلك بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.79) .

وكان من ابرز المتغيرات التي ساهمت بتعزيز هذا البعد هو المتغير (X8) الذي يشير إلى ضرورة عملية التحديث المستمرة للمعلومات والمتعلقة بالموارد البشري وكان ذلك بوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.238) وهذا يشير إلى أهمية استخدام نظام معلومات مستند إلى الحاسوب كما ساهمت بقية المتغيرات بعملية التعزيز لهذا البعد بتقديرات متقاربة .

جدول (١٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لعمليات المعالجة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7960	3.9759	1.20	1	2.41	2	18.07	15	54.22	45	24.10	20	X6
0.6863	4.2771	0	0	2.41	2	6.02	5	53.01	44	38.55	32	X7
0.2387	4.4940	1.20	1	1.20	1	3.61	3	34.94	29	59.04	49	X8
0.9103	3.9759	0	0	9.64	8	13.25	11	46.99	39	30.12	25	X9
0.8429	3.8554	0	0	6.02	5	25.30	21	45.78	38	22.89	19	X10
0.7948	4.1156	0.48		4.336		13.25	11	46.99		34.94		المعدل
		4.816						81.93				

٣- وصف وتشخيص متغيرات المخرجات.

يوضح الجدول (١٣) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المخرجات في نظام معلومات الموارد البشرية إذ أن هنالك اتفاق كبير بنسبة (71.16 %) على طبيعة المهمة التي تؤديها تقنيات المخرجات وملائمتها للمستفيدين في المنظمات المبحوثة وبلغ المؤشر الكلي للوسط الحسابي (3.86) في حين أن الانحراف المعياري كان (0.213) .

إن من المتغيرات التي ساهمت في إثراء هذا البعد المتغير (X13) الذي ينص على استخدام وسائل متعددة للحصول على المخرجات (المعلومات) عند تصميم النظام وهذا يدل على مقدرة هذه الوسائل على تحقيق الكفاءة للنظام إذ بلغ الوسط الحسابي (4.02) وانحراف معياري (0.86) وجاء المتغير (X12) بالمرتبة الثانية في إثراء هذا البعد الذي يشير على ملائمة حجم وطبيعة المخرجات لصنع القرارات المتعلقة بإعادة تصميم الوظائف وقد بلغ الوسط

الحسابي لهذا المتغير (3.95) والانحراف المعياري (0.88) في حين تقاربت المتغيرات بعملية الإثراء .

جدول (١٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمخرجات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7930	3.9277	0	0	6.02	5	16.87	14	55.42	46	21.69	18	X11
0.8821	3.9518	3.61	3	1.20	1	15.66	13	55.42	46	24.10	20	X12
0.6803	4.0241	0	0	0	0	21.69	18	55.42	45	24.10	20	X13
0.969	3.711	1.20	1	12.05	10	21.69	18	44.58	37	20.48	17	X14
0.949	3.687	1.20	1	12.05	10	21.69	18	46.99	39	18.07	15	X15
0.2137	3.8603	1.202		6.26		19.52		49.88		21.68		المعدل
		7.46				71.61						

٤- وصف وتشخيص (الأجهزة والمعدات) .

تتمثل هذه المتغيرات بالتصميم العملي الميداني الذي تحدد فيه الأجهزة والأدوات والوسائل اللازمة للنظام ، يوضح الجدول (١٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لهذه المتغيرات ، إذ أن هنالك نسبة اتفاق عالية الشدة بين أفراد عينة البحث تشمل نوعية التقنيات المطلوب استخدامها في نظام معلومات الموارد البشرية ، إذ بلغت النسبة (87.70 %) في حين أن (2.40 %) من إجابات أفراد العينة أشار إلى ضعف استخدامهم لمثل هذه التقنيات وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.73) .

وجاءت كافة المتغيرات بمساهمات مقاربة في تقوية هذا البعد والتي تمثلت باختيار الأجهزة الحاسوبية الملائمة وكفاءة وحدثة الاتصالات لنقل المعلومات وملحقات الإدخال والإخراج المناسبة وهذا يشير إلى الاتساقية في جميع متطلبات وعمليات النظام مما يجعل الاعتماد عليه ممكناً.

جدول (١٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للأجهزة والمعدات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.6972	4.3133	0	0	1.20	1	9.64	8	45.78	38	43.37	36	X16
0.7898	4.3614	0	0	3.61	3	8.43	7	36.14	30	51.81	43	X17
0.5654	4.3253	0	0	0	0	4.82	4	57.83	48	37.35	31	X18
0.7504	4.2651	0	0	1.20	1	14.46	12	40.96	34	43.37	36	X19
0.8889	4.1205	1.20	1	4.82	4	12.05	10	44.58	37	37.35	31	X20
0.73834	4.2771	0.24		2.16		9.88		45.05		42.65		المعدل
		2.40				87.70						

٥- وصف وتشخيص (البرامجيات) .

إن مشاكل النظم في معظم الأحيان ما هي إلا انعكاس عن عجز أو خطأ في البرمجيات وعملية التغلب على هذه المشاكل قد تكون عن طريق التركيز بالجوانب التقنية أو عن طريق التركيز على الجوانب التنظيمية الإدارية وهذا يشير إلى الأهمية الخاصة التي تعطى لمتغيرات البعد المتعلق بالبرمجيات .

إذ تشير النسبة (81.44 %) إلى وجود اتفاق عالي بين أفراد العينة المبحوثة على المهام الاختبارية للبرمجيات التي يؤديها التقنيون المختصون وعلى تصميم برامجيات تصميم وإعادة تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة .

في حين أن (4.8 %) من إجابات أفراد العينة أشارت إلى ضعف الاستخدام لمثل هذه التقنيات وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.81) .

ومن ابرز المتغيرات التي ساهمت في إغناء هذا البعد هو المتغير (X21) الذي ينص على اختيار البرمجيات الملائمة للنظام لكي يعمل بكفاءة وفاعلية مناسبة ويعود السبب في ذلك لمنع حصول الخلل في وظائف البرامج واستبعاد البرامج ذات الجودة المتدنية وتقليل الخسائر في الوقت والمال التي تتطلبها عمليات التصميم في حين تتباين بقية المتغيرات إسهاماً في إغناؤه وذلك لتأكيد ضرورة التقييم الموضوعي للبرمجيات ومواكبة ما قد طرأ من متغيرات في وضع هيكلية المنظمات المبحوثة ولكي يساعد في تحديد مستوى الأداء المطلوب من البرنامج .

جدول (١٥) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للبرمجيات

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7144	4.3133	0	0	2.41	2	7.23	6	46.99	39	43.37	36	X21
0.7240	4.0120	1.20	1	1.20	1	14.46	12	61.45	51	21.69	18	X22
0.8528	3.8313	2.41	2	4.82	4	16.87	14	59.04	49	16.87	14	X23
0.8468	4.1205	1.20	1	2.41	2	15.66	13	44.58	37	36.14	30	X24
0.917	4.036	0	0	8.43	7	14.46	12	42.17	35	34.94	29	X25
0.8108	4.062626	0.962		3.854		13.736		50.846		30.602		المعدل
		4.816						81.44				

٦- وصف تشخيص قاعدة المعلومات .

إن أهداف نظام معلومات الموارد البشرية لم تتحقق بدون قاعدة معلومات قادرة على تمثيل التركيبات المعقدة للمعلومات الموجودة في المنظمة إذ تفصح النتائج الموضحة في الجدول (١٦) على وجود نسبة عالية من الاتفاق لدى عينة الأفراد المبحوثين حول التقنيات الخاصة بقاعدة المعلومات التي تقوم بتوفير مجموعة شاملة ومجمعة من المعلومات المخزونة التي يمكن استرجاعها ومعالجتها ومن ثم تقديمها في الوقت المناسب إذ بلغت

(80.48 %) في حين أشار (2.64 %) إلى عدم احتواء قاعدة المعلومات على مجمل المعلومات المتعلقة بالمنظمة وبالموازنة بين التطبيقات المختلفة عن طريق تحديد الأفضلية والأجهزة المناسبة لخصائص الملفات المتعلقة بالموارد البشري وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.74) .

وساهمت كافة المتغيرات في إغناء هذا البعد المتضمن لمجموعة الملفات المرتبطة منطقياً وجعل الوصول إلى تلك الملفات والقيود سهلاً باستخدام نظم إدارة قواعد المعلومات كما هو واضح في الجدول (١٦) .

جدول (١٦) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لقاعدة المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7794	4.0482	0	0	2.41	2	20.48	17	46.99	39	30.12	25	X26
0.6766	4.1325	0	0	2.41	2	9.69	8	60.24	50	27.71	23	X27
0.7616	4.0723	1.20	1	1.20	1	14.46	12	55.42	46	27.71	23	X28
0.6663	4.0843	0	0	0	0	18.07	15	55.42	46	26.51	22	X29
0.8604	3.9398	0	0	6.02	5	21.69	18	44.58	37	27.71	23	X30
0.7489	4.0554	0.24		2.408		16.868		52.53		27.952		المعدل
		2.648						80.482				

٧- وصف وتشخيص (مواصفات الأفراد العاملين في النظام) .

إن العنصر البشري هو احد المكونات الأساسية والفعالة في بناء نظام معلومات الموارد البشرية وتطويرها إذ أن نجاح النظام أو فشله في المنظمة يعتمد على دافعية الأفراد العاملين فيها وقدراتهم العلمية والفنية التي يحملونها .

إذ يوضح الجدول (١٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية للأفراد العاملين في النظام .

إن هنالك نسبة اتفاق عالية بين أفراد عينة الدراسة على المواصفات المطلوبة للأفراد العاملين على النظام إذ أشارت النسبة (82.87 %) على أهمية هذه المواصفات إذ أن الاتفاق على هذه المواصفات يعد أمراً حيوياً لنجاح نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة والحصول على معلومات مرتفعة الجودة تأخذ في الاعتبار حاجات المستفيدين وتقلل من احتمالات تضمين ملامح غير ضرورية في النظام في حين أن (5.17 %) من أفراد عينة الدراسة تشير إلى ضعف في هذه المواصفات المطلوب توفرها في الأفراد العاملين على النظام وجاء ذلك بمؤشر كلي للوسط الحسابي مقداره (4.10) وانحراف معياري (0.79) .

وتباينت المساهمة في تعزيز هذا البعد من قبل المتغيرات الأخرى بصيغ متقاربة لتدل على أهمية كافة المتغيرات لعملية الوصف .

جدول (١٧) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمواصفات الأفراد العاملين في النظام

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.8164	4.2289	0	0	4.82	4	9.64	8	43.31	36	42.17	35	X31
0.8480	4.1566	0	0	6.02	5	10.84	9	44.58	37	38.55	32	X32
0.7589	4.0964	0	0	3.61	3	13.25	11	53.01	44	30.12	25	X33
0.7984	4.1446	1.20	1	3.61	3	7.23	6	55.42	46	32.53	27	X34
0.7714	3.8795	1.20	1	2.41	2	21.69	18	56.63	47	18.07	15	X35
0.7986	4.1012	0.48		4.694		12.53		50.59		32.288		المعدل
		5.174						82.878				

4-1-2 : وصف وتشخيص متغيرات إعادة تصميم الوظائف

١- وصف وتشخيص (تنوع المهارات)

تفصح نتائج الجدول (١٨) عن وجود قوة اتفاق عالية نسبياً بين عينة المبحوثين على هذا المتغير ، إذ بلغت (63.36 %) وجاء ذلك بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (١,٠٠) ومن المتغيرات التي أغنت هذا البعد المتغير (X36) الذي ينص على انجاز فعاليات مختلفة تتطلب تنوع المهارات الوظيفية لدى عينة المبحوثين لأنه في حال التنوع تزداد المهارات وتتعدد فان العمل الوظيفي سيكون أكثر إثارة ورغبة لكثير من العاملين وكذلك تخفيف رتبة الانجاز وتقليل الملل والعمل على زيادة الرضا لدى العينة المبحوثة .

وجاءت بقية المتغيرات بالمساهمة في عملية الإغناء بصيغ مقارنة للتغلب على ملل الأعمال العالية التخصص ولزيادة مرونة الأفراد العاملين في العينة المبحوثة .

جدول (١٨) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لتنوع المهارات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7963	4.000	0	0	7.23	6	9.64	8	59.04	49	24.10	20	X36
0.4844	3.8434	2.41	2	2.41	2	22.89	19	53.01	44	19.28	16	X37
1.120	3.807	4.82	4	10.84	9	12.05	10	43.37	36	28.92	24	X38
1.110	3.012	6.02	5	33.73	28	21.69	18	30.12	25	8.43	7	X39
1.163	3.349	6.02	5	20.98	17	22.89	19	33.73	28	16.83	14	X40
1.007	3.602	3.854		14.938		17.832		43.854		19.512		المعدل
		18.792						63.366				

٢- وصف وتشخيص التخصص .

يوضح الجدول (١٩) إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة المبحوثة حول التخصص إذ بلغت نسبة الاتفاق (84.49) حول درجة التخصصية ، وهي الدرجة التي تحتاج إلى انجاز مهمات من خلال معارف ومهارات متخصصة.

وان ابرز المتغيرات التي ساهمت في تقوية هذا البعد هو المتغير (X43) الذي يشير إلى الشعور بالرضا عند احتواء العمل على مهمات متخصصة لان العمل الوظيفي سيكون أكثر مغزى ومعنى لهم وان العاملين سيرون قيمة عملهم ، كما شاركت بقية المتغيرات بعملية المساهمة في تقوية هذا البعد وبصيغ مقارنة من بعضها .

جدول (١٩) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للتخصص

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.942	4.060	1.20	1	8.43	7	8.43	7	46.99	39	34.94	29	X41
0.978	3.916	0	0	13.25	11	12.05	10	44.58	37	30.12	25	X42
0.7357	4.4337	0	0	2.41	2	7.23	6	34.94	29	55.42	46	X43
0.7605	4.3735	1.20	1	1.20	1	6.02	5	42.17	35	49.40	41	X44
0.9038	3.9880	3.61	3	1.20	1	15.66	13	51.81	43	27.71	23	X45
0.864	9.1542	1.20		5.298		9.878		44.98		39.518		المعدل
		6.498						84.498				

٣- وصف وتشخيص أهمية المهمة .

إن أهمية المهمة هي الدرجة التي تكون فيها الوظيفة ذات تأثير جوهري على عمل الآخرين في المنظمات والمجتمع .

يوضح الجدول (٢٠) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات أهمية المهمة ، إذ تشير النسبة (83.77 %) إلى وجود اتفاق عالي بين إجابات أفراد العينة المبحوثة على أن هنالك تأثير (واضح ، ومدرك ، وأساسي) على حياة الآخرين سواء كانوا داخل المنظمة أم خارجها في حين أن (3.85 %) من إجابات أفراد عينة البحث أشاروا إلى ضعف المؤشرات الثلاثة في هذا البعد وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.81) .

لقد ساهمت كافة المتغيرات بتعزيز هذا البعد كما هو واضح في الجدول (٢٠) وكان أقل المتغيرات مساهمة في تعزيز البعد هو (X49) الذي يحتوي على تحقيق المهام التي ينجزها أفراد العينة المبحوثة لأهداف التقدم والتطور في العمل ، ويعود السبب في ذلك لأنه ليس من الضروري أن يكون العمل عالي القيمة في جميع الأبعاد .

جدول (٢٠) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لأهمية المهمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7289	4.0723	0	0	2.41	2	15.66	13	54.22	45	27.71	23	X46
0.7612	4.2048	0	0	3.61	3	9.64	8	49.40	41	37.35	31	X47
0.8528	4.1687	1.20	1	4.82	4	7.23	6	49.40	41	37.35	31	X48
0.9032	3.9639	2.41	2	4.82	4	13.25	11	53.01	44	26.51	22	X49
0.81152	4.1024	0.903		3.92		11.44		51.50		32.23		المعدل
		4.82						83.73				

٤- وصف وتشخيص الاستقلالية .

وهو البعد الذي يؤدي إلى زيادة المسؤولية الشخصية للعاملين تجاه الأعمال التي يقومون بها ويؤدونها ، ويوضح الجدول (٢١) أن هنالك اتفاقاً عالياً بنسبة (75.40 %) على الدرجة التي يتيح العمل للعاملين حرية التصرف والاستقلالية .

في حين أن (10.11 %) من إجابات أفراد عينة الدراسة أشاروا إلى ضرورة الاعتماد على التعليمات التي يضعها مسؤول أو رؤساء العمل وقد جاء ذلك بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.95) .

ومن ابرز المتغيرات التي ساهمت في إثراء هذا البعد هما المتغيرين (X50 , X53) واللذان ينصان على تحمل العاملين مسؤولية العمل منذ بدايته وحتى نهايته مع استخدام المبادرة الشخصية في انجاز العديد من المهام ويعود السبب في ذلك لمساعدته في عمليات جدولة العمل وتحديد كيفية انجازه واعتمادهم على جهودهم ومهارتهم الذاتية وقد جاء ذلك بوسط حسابي (4.04) و (4.03) وانحراف معياري (1.08) و (0.83) على التوالي.

في حين تباينت مساهمات المتغيرات الأخرى في عملية إثراء هذا البعد وكما موضح في الجدول (٢١) .

جدول (٢١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للاستقلالية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.081	4.048	3.61	3	9.64	8	9.82	4	42.17	35	39.76	33	X50
1.024	3.892	1.20	1	12.05	10	14.46	12	40.96	34	31.33	26	X51
0.929	3.880	1.20	1	7.23	6	20.48	17	44.58	37	26.51	22	X52
0.8329	4.0361	0	0	7.23	6	10.84	9	53.01	44	28.92	24	X53
0.9085	3.7420	2.41	2	7.23	6	20.48	17	53.01	44	16.87	14	X54
0.95508	3.9205	169		8.676		14.216		46.746		28.66		المعدل
		10.366				75.406						

٥- وصف وتشخيص معالجة البيانات (المعلومات) .

تعد البيانات عنصراً ضرورياً وحيوياً في أي نظام للمعلومات وعليه لا بد من تحديد العمليات والمعالجات التي يتطلبها النظام على البيانات المدخلة للنظام لغرض استرجاعها بعد معالجتها والاستفادة منها في انجاز العمل الوظيفي وهذا يتطلب تحديد الملفات التي ستخزن فيها البيانات وتنفيذ البرامج الخاصة بإجراءات النظام .

ويوضح الجدول (٢٢) وصفاً للمتغيرات التي تمثل عمليات المعالجة لهذه البيانات من قبل العاملين إذ تشير نتائج الجدول إلى وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة بلغت

(73.97 %) حول عمليات معالجة البيانات في حين أشار (12.05 %) إلى ضعف استخدام إجراءات المعالجة للمتغيرات المذكورة ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.92) .

وساهمت المتغيرات كافة بإغناء هذا البعد بصورة متقاربة ويعود السبب في ذلك إلى جودة البيانات وتقديمها بصورة نافعة للمستفيدين لكي تكون المعلومات الناتجة من معالجتها مفيدة .

جدول (٢٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمعالجة البيانات (المعلومات)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.8947	3.8313	3.61	3	4.82	4	13.25	11	61.45	51	16.87	14	X55
0.919	3.759	1.20	1	10.84	9	16.87	14	53.01	44	18.07	15	X56
0.954	3.542	2.41	2	13.25	11	24.10	20	48.19	40	12.05	10	X57
0.955	3.880	2.41	2	8.43	7	12.05	10	53.01	44	24.10	20	X58
0.924	3.976	0	0	13.25	11	3.61	3	55.42	46	27.71	23	X59
0.928	3.797	1.93		10.118		13.97		54.21		19.76		المعدل
		12.05						73.97				

٦- وصف وتشخيص حل المشكلات .

توضح معطيات الجدول (٢٣) أن نسبة الاتفاق بين عينة المبحوثين بلغت (73.73 %) وهي نسبة اتفاق عالية على مواجهة حل المشكلات من خلال المبادرة الشخصية للعاملين والأفكار والحلول التي يقدمها مسؤولي العمل وتقديمها ونظام معلومات الموارد البشرية . في حين أن (10.84 %) من عينة المبحوثين لا يتفقون على مواجهة حل المشكلات بهذه الأساليب ويعود السبب في ذلك إلى محاولة اكتشاف المشاكل قبل حدوثها ، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.93) .

إن ابرز المتغيرات التي ساهمت في تقوية هذا البعد هما المتغيران (X61 , X63) والذي يتضمن مواجهه المشكلات وإيجاد الحلول لها من خلال المبادرات الذاتية والأفكار التي يقدمها العاملون ، وكان ذلك بوسط حسابي (3.93 و 3.92) وانحراف معياري (0.81 و 0.74) على التوالي .

وتباينت المتغيرات الأخرى بعملية التقوية لهذا البعد والسبب يعود في ذلك إلى الاختلافات في التركيبات المعرفية والعاطفية للأفراد .

جدول (٢٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة					الأسئلة
		لا اتفق	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.086	3.723	4.82	4	12.05	10	10.84	9	50.60	42	21.69	18	X60
0.8167	3.9398	0	0	7.23	6	14.46	12	55.42	46	22.89	19	X61
1.115	3.892	4.82	4	9.64	8	9.64	8	43.37	36	32.53	27	X62
0.7454	3.9277	0	0	3.61	3	20.48	17	55.42	46	20.48	17	X63
0.128	3.663	2.41	2	9.64	8	21.69	18	51.81	43	14.46	12	X64
0.9382	3.829	2.41		8.43		15.42		51.324		22.41		المعدل
		10.84					73.734					

٧- وصف وتشخيص التغذية العكسية .

يقرر هذا البعد أن التغذية العكسية المتعلقة بالأداء يجب أن تتوفر للعاملين الذين ينجزون المهمات وهي بمثابة مقياس لأدائهم وان حجم المعلومات يتناسب مع مقابلة جهود العاملين .

ويوضح الجدول (٢٤) أن هنالك نسبة اتفاق تبلغ (72.05 %) بين أفراد عينة الدراسة على التقنيات الخاصة بالتغذية العكسية ، وان نسبة (11.80 %) تشير إلى ضعف مثل هذه الأساليب في الحصول على معلومات التغذية العكسية وكان ذلك بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.95) .

ومن ابرز المتغيرات التي ساهمت بتعزيز هذا البعد هو المتغير (X69) المتضمن محاولة الاستفادة من معلومات التغذية العكسية لتطوير العمل المستقبلي ويعود السبب في ذلك كون معلومات التغذية العكسية تستخدم في تقييم وضبط مناهج العمل وكذلك حالات دعم صنع القرارات وتحسين طريقة تصميم الوظائف والتمكن من ممارسة التصميم الجيد للوظائف ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.915) .

أما المتغيرات الأخرى فكانت هي الأخرى لها دور في عملية المساهمة بتعزيز هذا البعد وبصيغ مقارنة مساعدة في ذلك في اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا ما لزم الأمر .

جدول (٢٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاستجابة										الأسئلة
		لا اتفق		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.060	3.590	4.82	4	13.25	11	15.66	13	50.60	42	15.66	13	X65
1.074	3.554	6.02	5	12.05	10	16.87	14	50.60	42	14.46	12	X66
0.925	3.675	3.61	3	6.02	5	24.10	20	51.81	43	14.46	12	X67
0.7773	3.8675	1.20	1	6.02	5	12.05	10	66.27	55	14.46	12	X68
0.915	3.940	2.41	2	7.23	6	8.43	7	57.83	48	24.10	20	X69
0.9502	3.725	2.89		8.914		15.42		55.422		16.628		المعدل
		11.804						72.05				

2-4 المبحث الثاني

تحليل النتائج واختبارات فرضيات الدراسة

يعني المبحث الحالي بإجراء التحليلات الإحصائية الملائمة وذلك لغرض التحقق من صحة الفرضيات الواردة في منهجية الدراسة وقد استخدمت الحزمة البرمجية الجاهزة spss و Mimtiab لهذا الغرض.

1-2-4 اختبار معنوية العلاقة وطبيعتها بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف : وذلك بهدف التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى كما يأتي:

الجدول (٢٥) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف

إعادة تصميم الوظائف	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.504	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.504 **	إعادة تصميم الوظائف

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

يوضح الجدول (٢٥) أن هنالك علاقة ارتباط متوسطة القوة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف ، إذ بلغت قوة العلاقة (0.504) تحت مستوى عينة (0.05) ، وهذا يشير إلى وجود علاقة تكاملية بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف ، إذ أن المعلومات تساعد على دعم المستفيد عند قيامه باتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية للعمليات في إعادة التصميم للوظائف ، كما يحتاج العاملون إلى المعلومات التي تخص فعالية جهودهم وذلك عند انجازهم لنشاطات الأعمال التي يقومون بها للتعرف على الانحرافات من خلال المطابقة بين ما تحقق من أداء وبين ما هو مخطط. وفيما يلي تحليل نتائج العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيرات إعادة الوظائف.

١. نظام معلومات الموارد البشرية – تنوع المهارات:

سجلت هذه العلاقة ارتباطات منخفضة وذات دلالة غير معنوية ، إذ بلغت نتيجة الارتباط (0.163) بين نظام معلومات الموارد البشرية وتنوع المهارات الوظيفية وهذا يشير إلى

ضعف معلومات التنوع المهاري للوظائف وزيادة رتبة الانجاز وتكرارية انجاز المهمة لعدم الأخذ بنظر الاعتبار مقدار المهارة اللازمة وتنوعها والإبقاء على ميكانيكية والية الوظائف.

الجدول (٢٦) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف

تنوع المهارات	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.163	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.163	تنوع المهارات

٢. نظام معلومات الموارد البشرية – والتخصص:

سجلت هذه العلاقة معامل ارتباط بلغ (0.512) وهو معامل ارتباط موجب ومتوسط ودال معنوياً ويشير ذلك إلى مقدرة نظام معلومات الموارد البشرية على بيان مدى حاجة الوظيفة إلى مهمات معينة متخصصة لتنفيذها وكذلك مدى ضرورة توظيف المعارف والمهارات المتخصصة المطلوبة في عملية الانجاز ، وهذا يساعد متخذي القرار على توفير متطلبات العمل الوظيفي في وقت وشكل مناسبين ليكون العمل ذو مغزى ومعنى ، كما هو موضح في الجدول (٢٧) .

الجدول (٢٧) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتخصص

التخصص	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.512 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.512 **	التخصص

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

٣. نظام معلومات الموارد البشرية – أهمية المهمة:

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.383) وهو معامل ارتباط موجب ومنخفض القوى نسبياً ودال معنوياً ، وتحت مستوى معنوي (٠,٠٥) ، وتعني هذه النتيجة أن ما تحققه معلومات نظام معلومات الموارد البشرية من خلال تقديمه الدراسات التحليلية للأنشطة والأهداف والعلاقات داخل إطار المنظمة بما يجعل الوظيفة ذات ارتباطات تكاملية مع وظائف أخرى تبرز أهميتها بالنسبة لهذه الوظائف وتساعد في عملية إعادة تصميم الوظائف لمنع التداخل والازدواجية في تأدية المهام ومدى تأثيرها على الآخرين كما موضح في الجدول (٢٨) .

الجدول (٢٨) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية أهمية المهمة

أهمية المهمة	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.383 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.383 **	أهمية المهمة

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

٤. نظام معلومات الموارد البشرية – الاستقلالية:

سحبت هذه العلاقة معامل ارتباط (٠,٣٤٢) وهو معامل ارتباط موجب وغير قوي ولكنه دال معنوياً ، وتحت مستوى معنوي (٠,٠٥) ، وهذا يعني اعتماد إعادة تصميم الوظائف وفقاً لهذه العلاقة على جعل الفرد الشاغل لها أمام استقلالية وحرية تصرف أكبر في المهام التخطيطية والتنظيمية ذات الصلة بأداء الوظيفة ، وبذلك تصبح المسؤولية والرقابة جزءاً من متطلبات الوظيفة تملّي على شاغل الوظيفة واجبات ومسؤوليات تتناسب مع إمكانية سيطرته على العمل ، كما تساعد على سد الفجوة بين عملية تنفيذ العمل والمراقبة على الوظيفة ، مما يخفف العبء الملقى على كاهل الإدارة ، كما موضح في الجدول (٢٩) .

الجدول (٢٩) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والاستقلالية

الاستقلالية	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.342 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.342 **	الاستقلالية

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

٥. نظام معلومات الموارد البشرية – المعلومات الوظيفية:

بلغ معامل الارتباط في هذه العلاقة (٠,٣٩١) وهو معامل ارتباط موجب و منخفض القوة نسبياً ولكنه دال معنوياً ، وتحت مستوى معنوي (٠,٠٥) ، وهذا يدل على أهمية المعلومات من الحصول على نتائج العمل بشكل فوري وشخصي وتزيد من قدرتهم وإحساسهم بالسيطرة الشخصية على العمل والتعرف على أوجه الأداء المختلفة للعمل وبالتالي تطوير أدائهم لان عملية التحسين الأدائي بحاجة إلى تلك المعلومات ، كما موضح في الجدول (٣٠) .

الجدول (٣٠) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والمعلومات الوظيفية

المعلومات الوظيفية	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.342 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.391 **	المعلومات الوظيفية

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

٦. نظام معلومات الموارد البشرية – حلول المشكلات:

حققت في هذه العلاقة معامل ارتباط موجب وقد بلغ (٠,٣٢٤) ومنخفض القوة نسبياً وهو دال معنوياً ، وتحت مستوى معنوي (٠,٠٥) ، وهذا إشارة إلى وجود ترابط بين ما يقدمه نظام معلومات الموارد البشرية من معلومات ذات خصائص تتمتع بجودة مناسبة تعكس فيها المتطلبات المنظماتية والبيئية والسلوكية التي تحتاجها عملية إعادة تصميم الوظائف ، ولكي يضعها مصممو الوظائف في اعتباراتهم لتحقيق التوازن بين إمكانيات ومتطلبات العمل الوظيفي وحل المشاكل لتمكين العاملين من تحمل المسؤوليات المستقبلية وتحقيق الأهداف كما موضح في الجدول (٣١) .

الجدول (٣١) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وحل المشكلات

حل المشكلات	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.324 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.324 **	حل المشكلات

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

٧. نظام معلومات الموارد البشرية – التغذية العكسية للوظيفة:

سجلت هذه العلاقة معامل ارتباط موجب ومنخفض القوة نسبياً ولكنه دال معنوياً (٠,٣٧٧) ، إذ يساعد نظام المعلومات على فتح قنوات متعددة للتغذية العكسية تختلف من عمل إلى آخر ومن قسم إلى آخر في المنظمة وتساعد هذه الخاصية إلى ضرورة معرفة الفرد لمستوى أدائه في العمل ومن خلال معلومات نواتج العمل الذي يفترض أن يكون على بيينة منها لكي تساعد على تصحيح الانحراف الحاصل في الأداء وحصر مواقع القوة والضعف بما يساهم في تحسين وابتكار أفضل طريقة للأداء. كما موضح في الجدول (٣٢) .

الجدول (٣٢) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتغذية العكسية للوظيفة

التغذية العكسية	نظام معلومات الموارد البشرية	
0.377 **	1	نظام معلومات الموارد البشرية
1	0.377 **	التغذية العكسية للوظيفة

** إن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

ومن خلال ما تقدم يمكن استخلاص جدولاً يمثل العلاقات كافة التي تربط بين نظام معلومات الموارد البشرية وخصائص الوظيفة والتي تعكس العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف ، الجدول (٣٣).

الجدول (٣٣) يمثل كافة معاملات الارتباط المحسوبة

معامل الارتباط	المتغيرات	نظام معلومات الموارد البشرية متغيرات إعادة تصميم الوظائف
0.163	X36 – X40	تنوع المهارات
0.512	X41 – X45	التخصص
0.383	X46 – X49	أهمية المهمة
0.342	X50 – X54	الاستقلالية
0.342	X55 – X59	المعلومات الوظيفية
0.342	X60 – X64	حل المشكلات
0.377	X65 – X69	التغذية العكسية

4-2-2: تحليل علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيرات إعادة تصميم الوظائف:

أولاً : اختبار معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على متغيرات إعادة تصميم الوظائف:

يتم في هذا المحور التعرف على طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية. يوضح الجدول (٣٤- أ) نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف ، إذ بلغت قيمة F (27.58) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (25.4%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج ولعل السبب في ذلك يعود إلى الأسلوب المستخدم في منهجية تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة وعدم استنادها إلى أسس علمية صحيحة وغياب توصيف الوظائف وغلبة أسلوب التخصص والتتميط على عملية التصميم الوظيفي وضعف اعتماد أسلوب تنويع المهام الوظيفية.

الجدول (٣٤- أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة

تصميم الوظائف

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.647	1	3.647	27.588	.000 ^a
Residual	10.709	81	132		
Total	14.357	82			

$$R^2 = 25.4$$

توضح نتائج الجدول (٣٤- ب) نتائج تحليل الانحدار الخطي والذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.25) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) ، وتوضح هذه النتيجة أهمية وجود نظام معلومات للموارد البشرية والاهتمام بالأنشطة والفعاليات المتعلقة بالعنصر البشري ومعرفة الظروف التي تؤدي فيها هذه الفعاليات ، إذ أن هذه المعلومات جوهرية للتطبيق والتقييم ، وتؤكد قبول الفرضية الرئيسية الثانية .

الجدول (٣٤- ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات

إعادة تصميم الوظائف

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.680	.419		4.013	.000

HRIS	.539	103	.504	5.252	.000
------	------	-----	------	-------	------

ثانياً : اختيار معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على المتغيرات الفرعية لإعادة تصميم الوظائف.

١- نظام معلومات الموارد البشرية – تنوع المهارات:

توضح نتائج الجدول (٣٥- أ) الخاص بتحليل التباين أن النموذج جاء غير معنوي ، وفقاً لقيمة F البالغة (2.20) عند مستوى معنوية (0.05) وأن قيمة معامل التحديد (R^2) جاءت منخفضة أيضاً إذ بلغت (2%) لان ذلك يعرف كيفية انجاز المهمات في المنظمات المبحوثة والتي تتمثل باستخدام نفس طرق التنفيذ ، وبنفس المواد والالتزام بتوقيت العمل وعدم تغير موقع العمل باستمرار .

الجدول (٣٥ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.796	1	.796	2.204	.142 ^a
Residual	29.244	81	.361		
Total	30.040	82			

$$R^2 = 0.2$$

كما تشير نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضح في جدول (٣٥ - ب) ، أن ليس هنالك تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في التنوع المهاري إذ بلغت علاقة التأثير (1.48) تحت مستوى معنوية (0.05) وذلك لعدم توفر فرص إضافية لمهام أخرى ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (٣٥ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.580	.692		3.729	.000
HRIS	.252	.170	.163	1.485	.142

٢- نظام معلومات الموارد البشرية – والتخصص:

يوضح الجدول (٣٦- أ) نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير التخصص ، إذ بلغت قيمة F (28.74) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (26.2%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج وهذا يشير إلى قدرة متغيرات نظام معلومات الموارد البشرية على التأثير في التخصصية الوظيفية وبالرغم من كون هذا التأثير منخفضاً نسبياً إلا أنه جوهري الأمر الذي

يجسد أهمية التخصصية في توظيف معارف ومهارات متخصصة لتطوير مفردات إعادة تصميم الوظيفة .

الجدول (٣٦ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.770	1	5.770	28.749	.000 ^a
Residual	16.256	81	.201		
Total	22.026	82			

$$R^2 = 26.2$$

وتوضح نتائج الجدول (٣٦ - ب) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصصية وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.63) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وتشير إلى أهمية توفير المعلومات لتفسير العلاقات القائمة بين التخصصية والكفاءة من جهة وبين التخصصية والرضا من جهة أخرى ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الجدول (٣٦ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.401	.516		2.716	.008
HRIS	.678	.126	.512	5.362	.000

٣- نظام معلومات الموارد البشرية - أهمية المهمة:

يوضح الجدول (٣٧ - أ) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير أهمية المهمة ، إذ بلغت فيه F (13.95) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (14.7%) وتعد قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج ، إذ أن تغير مستوى المعلومات يؤدي إلى تغير في مكانه وأهمية نتائج العمل بالنسبة للآخرين وكذلك بالنسبة لأهمية العمل في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول (٣٧ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.567	1	4.567	13.959	.000 ^a
Residual	29.553	81	.328		
Total	31.130	82			

$$R^2 = 14.7$$

وتوضح نتائج الجدول (٣٧- ب) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة وفقاً لقيمة (t) البالغة (5.73) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) أهمية المعلومات في تكامل نتائج العمل من البداية إلى النهاية ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (٣٧ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.650	.659		2.503	.014
HRIS	.604	.162	.383	3.736	.000

٤- نظام معلومات الموارد البشرية – الاستقلالية:

توضح نتائج الجدول (٣٨- أ) تحليل التباين وتشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير الاستقلالية ، إذ بلغت فيه F (10.72) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (11.7%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج لان الاستقلالية مرتبطة بخبرة العمل ومناهجه ، كما أن الإدارة الذاتية يجب أن تتضمن امتلاك العاملين لدرجة من الاستقلالية في حركتهم وأن يمنحوا مجالاً لوضع خبراتهم في ذلك العمل ، إضافة إلى منحهم فرصة تحديد ترتيبات الأعمال التي يقومون بها.

الجدول (٣٨ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.088	1	4.088	10.727	.002 ^a
Residual	30.867	81	.381		
Total	34.955	82			

$$R^2 = 11,7$$

وتوضح نتائج الجدول (٣٨- ب) تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغير الاستقلالية ، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.27) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) لان الاستقلالية تسمح لإفرادها بالتأثير على القرارات الأكثر أهمية في العمل من حيث تحمل مسؤولية العمل ووضوح حدود المهام ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية.

الجدول (٣٨ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.603	.711		2.255	.027
HRIS	.571	.174	.342	3.275	.002

٥- نظام معلومات الموارد البشرية - معالجة البيانات (المعلومات):
توضح نتائج الجدول (٣٩- أ) تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير معالجة البيانات. ، إذ بلغت فيه F (14.59) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (15.3%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج لأن حجم المعلومات يتناسب مع معالجة جهود العاملين ، وأن التصميم الوظيفي في المنظمات المبحوثة لا يسمح إلا بانجاز مهمات محدودة وبسيطة ولا توفر أية معلومات ذات أهمية لمعالجتها والإفادة منها.

الجدول (٣٩ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات (المعلومات)

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.198	1	5.198	14.597	.000 ^a
Residual	28.842	81	.356		
Total	34.040	82			

$$R^2 = ١٥.٣$$

وتوضح نتائج الجدول (٣٩- ب) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغير معالجة البيانات ، وفقاً لقيمة (t البالغة (3.82) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) لان عملية معالجة البيانات مهمة لتحسين الطريقة التي يصمم بها العمل فضلاً عن استخدامها لغرض مواجهة العاملين بنتائج أعمالهم لتساعدهم في اتخاذ القرارات على المستوى الفردي ، وبهذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٣٩ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات
(المعلومات)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.184	.687		1.724	.089
HRIS	.644	.168	.391	3.821	.000

٦- نظام معلومات الموارد البشرية - حل المشكلات:

يوضح الجدول (٤٠ - أ) نتائج تحليل التباين التي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير حل المشكلات ، وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (10.5%) وهي قيمة منخفضة نسبياً في هذا النموذج إذ أن الحلول والأفكار الجديدة التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية محدودة لإغناء خصائص الوظيفة عند إعادة التصميم الوظيفي.
الجدول (٤٠ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.363	1	2.363	9.437	.003 ^a
Residual	20.207	81	.249		
Total	22.571	82			

$$R^2 = 10,5$$

وتوضح نتائج الجدول (٤٠ - ب) تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغير حل المشكلات ، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.07) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) ، وتوضح هذه القيمة أهمية تقديم معلومات تتمتع بجودة مناسبة لتحسين نوعية الخبرة الخاصة بالعمل عند الأفراد ، وبهذا تقبل الفرضية السادسة من الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (٤٠ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.067	.575		3.593	.001
HRIS	.434	.141	.324	3.078	.003

٧- نظام معلومات الموارد البشرية – التغذية العكسية:

يوضح الجدول (٤١- أ) نتائج تحليل التباين والتي تشير إلى معنوية تأثير نظام معلومات الموارد البشرية في متغير التغذية العكسية ، إذ بلغت قيمة (F) (13.45) وهي قيمة معنوية تحت مستوى (0.05) ، وبلغت قيمة معامل التمديد (R²) (14.2%) ، وهذا يؤثر محدودية قنوات التغذية العكسية التي تساعد العاملين في تحديد حاجة أعمالهم لتحسين الأداء ، ولتحديد الانحرافات الحاصلة عن المعايير الثابتة.

الجدول (٤١ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.590	1	4.590	13.459	.000 ^a
Residual	27.626	81	.341		
Total	32.217	82			

$$R^2 = 14.2$$

وتوضح نتائج الجدول (٤١- ب) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يشير إلى وجود تأثير معنوي لنظام معلومات الموارد البشرية في متغير التغذية العكسية ، وفقاً لقيمة (t) البالغة (3.07) وهي علاقة معنوية تحت مستوى (0.05) ، وتوضح هذه القيمة أن من أهم عوامل إغناء هذا المتغير التعرف على جودة العمل من طبيعته.

الجدول (٤١ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.269	.672		1.888	.063
HRIS	.605	.165	.377	3.669	.000

Reference

A) Articles:

1. Barki, Henri., & hart wick Jon, Rethinking the concept of user involvement" Mis Quarterly March, , 1989 , PP. 53-63.
2. Battisi, J. M communication strategies for Improving HRIS Management, personnel July , 1986.
3. Bland, B. A., Developing an HRIS privacy policy, personnel administrator July , 1988.
4. Brdrick, R Boodreau, J.W Human Resources Management, Information Technology and the competitive Edge, Academy of Management executive Vol. 6 No.2 , 1992.
5. Burch, J G , Design Information Systems for people, Journal of systems management , 1986.
6. Cameron, K , " a study of Organizational effectiveness and its predictors, Management Science, V.32, N.1, 1989, P. 82-93 .
7. Cameron, K.S. strategies for successful Organization Downsizing Human Resource Management Vol. 33, No.2 , 1994.
8. Carrell M., Kuzmits, F. & Albert, N., personal Human Resources Management, Mac Milan publishing co, New York , 1992.
9. Cascio, wayne .F : Managing Human Resource: productivity quality of work life , profits New Me Graw Hill Book Co., 1989.
10. Casio, W.F, Management Human Resources: Productivity Quality of Work Life , Profits Mc Grow-Hill Book Co., Inc. New York , 1989.
11. Dear Margaret R., carols. Weisman and Sheron Okeefe. Evaluation of contract Modle for professional Narsing Practice . Journal of Health are Management , 1985.
12. Delon, w. H, & Mclean E., " Information Systems Success: The Quest for the defendant variables Information system research, Vol. 3, No. 1pp 60-65 , 1992.
13. Diers C. (1989) , The Evolving HRIS Manager Personnel , September
14. Doughman.s: Human Resources Information Systems: Analysis And Design case-study – M-B- yarmoak University H. K.J , 1997.
15. Dunnington, J.1 , The users-Driven HRIS, personnel, April , 1989.
16. Eddy, E., stone, D. L. & stone – Romero E. E. , The effects of Information Management policies on keactions to Human Reactions to Human Resources Information systems. An Integration of privacy and procedural justice perspectives, personnel psychology, Vol. 52 Issue 2, summer , 1999.

17. Ettile , John E.and Robert D. O'keefe, Innovation Attitude, Values and Intention in organization journal of Management studies 19(2) :177 , 1982.
18. Enz, J , Top (10) Calculations for your HRIS , HR focus , April . Vol. 75 , Issue 4 , 1998.
19. Ghosh Asit K. and Kuman prem , " Organizational Theory and Development " , India Anmol Publication , 1991 , P.166.
20. Harries, D., Beyond the Basics: New HRIS Developments, personnel, January , 1986.
21. Haokman, JR & Oldman R.G " Motivation Through the Design of Work Test Atheory " Organization Behavior & Human performance Vol. 16.250.279 , 1976.
22. Mathys. M & Lavan H; A survey Of Human Resources Information Systems (HRIS) of major companies HR planning Vol. 5, No.2 , 1982.
23. Mc Elory J. The HRIS As An Agent of change, personnel Journal, May , 1991.
24. Miller, w.C, Fostering Intellectual capital, H.R Focus, January , 1998.
25. Morrison.E.. Developing computer, Based Employ Information Systems Research study No. 99, New York , 1979.
26. Nardoni, R., Planning promotes HRIS success, personnel, Journal, January , 1991.
27. Nikkle P., HRIS Implementation: Asys thematic Approach, Personnel. Journal, February , 1985.
28. O.Brien J, Management Information System, A managerial End user perspective, RICHARD D. IRWIN, Inc, USA , 1990.
29. Olson, margre the H., & I ves Blake; user involvement and MIS: are view of research Management Science, v, 30 , N .5, , 1984 , May, PP 586-603.
30. Opren, Christopher, The effect of job enrichment on employee satisfaction, " Motivation , involvement, and performance" : A filed experiment, Human Relation, Vol. 32 No.3, 1979, P.189.
31. Opren, Christopherm The effect of job enrichment on employee sastisfaction, Motivation, Involvement, and performance" : A Field experiment, Human Relation Vol.32 No. 3, 1979, P. 189.
32. Robert N, Ford, Job Enrichment Lessous from A & T Harrvard Business Review , 5 , Jan – Feb 1973
33. Safran G (Resources Information Systems, Canadian Mana , Vol. 19, Issue 3 , 1994.
34. Schuler, R.S Galante, s.p. & sacle SE Matching Effective practice with competitive strategy personnel, Journal, September , 1987.

35. Simon S. H steps Human Resources for your HRIS personnel, November , 1985.
36. Tannen heaum.s .1. Human Resource Information Systems user Group Implearions, Journal of Systems Management, January 1990.
37. Totty, P. Human Resources Information Greditunion Magazing Aug Vol. 67, Issue 8 , 2001.
38. Walker A. J , the 10 mosr common mistakes in developing computer based personnel systems , The personal administrator , July , 1980.

B) Books:

1. Agries, C and sohon, D. A., (1978), " Organizational Learning a Theory of Action perspective_" , Reading , Mass: Addison-wesely.
2. Anothony Robert N.& John Dearden, (1979) , " Management Control Systems " , Text and cases Rich and D.Irwin, Inc.
3. Brown , W & morbery , D. (1980) , " Organization Theory and Management " . New York , John wiley and Sons
4. Daft, R. L., (2001) , " Organization theory and Design " , 7th Edition, South Western USA.
5. Daniel A- and rack and Martain G. Evans (1986) ," Job Enrichment and Job satisfacyion in Quality of working Life and Non Quality of working Life Work Siries Human Relation" , Vol. 39 , No. 9 , , P. 837.
6. Delbridje, R and Wilkinson B, (1992) , "Pushing Back The Frontiers Management control and work intensification under Jit / Tom Factory regimes" ‘ Neo Technology work and Employment , vol.7
7. Don Hellriegel , John w. Slocam , Jr. (2001) Richardw , woodman , “ Oranizational Behaviour , ivi TH EDITIOIV , copyRIGHI by south-western college publishing
8. Ehel, R. L., (1972) , " Essentials of Educational Measurement Prentice-Hall " , New Jersey , USA.
9. Euson, Buden, 1989 , " Behaving Managing Your Self And Others". Mc – Graw – Hill , co.372.
10. Fombram C.J Tichy N.M & Devanna (1984) M.A " Strategic Human Resources Management " , New York Wiley.

11. Fladimir Zwass , (1994) , " Management Information Systems " , M.C. Brown , pullishers , U.S.A
12. George T. Mikovich & John w. Boudreau , " Human Resource Management " , 7th Edition , IRWIN, Inc (1993) , USA .
13. Hackman, J.R and Oldman, J.R. (1980), Work redesign " Reading Mass: Addision Wesley " .
14. Hall Torrigton (1993) , " Personal Management " , Ne Graw-Hill. 111.
15. Heneman (1989) , H 6 et personnel: "Human Resources Management " , 4th Edition . 13 oston , Richard D. Irwin Inc.
16. Ho dgetts, R.M. and Altman S., (1974) " Organizational Behavior" ISEN; W.B, Sounders Co., London.
17. Hucznski Andrzej & Buchanan , David A. , 1991, " Organizational Behavior An Introductory text " , 2nd Edition, Prentice-Hall Ltd.
18. Hueznski Andrzej & Buchanan , David A. " Organizational Behavior An Introductory Text" , 2nd, Ed, prentice- Hall Ltd 1991.
19. J.C William , AJ. Dubirin, H.L. Sisk (1982) , " Management Organization " , South – western – publishing Co. 3 364 – 366.
20. Jacko, peter (2004) , " Enriching the job Enrichment theory " , Carlos III , University in Madrid , Department of Business administration.
21. Jacoby, Sanford M. " Arecareer jobs Headed. For Extinction " California Management + Review, Vol. 42 , 1 , fall
22. Kavanagh M.J Gueutal H.G & Tennebaum s. (1990), " Human Resources Information Systems Development And Application " , Pws-Kent Publishing co. Boston.
23. Kraje wski, Lee, J., & Ritzman Larry P.(1999) " Operation Management Strategy and analysis " , 5th Ed. Addison Wesley Longman , Inc.
24. Kroenke, n, ,(1989), " Management Information Systems " , Mitchell Publishing , Ince.
25. Laudon, Kenneth G.& Laudan Janep., (2001) , " Essentials of Management Information System Organization and Technology in the Net Worked Enterprise " , 4th Edition prentice – Hall – New Jersey.
26. London, Kenneth C. & Loadon , Jane P., (2001) " Essentials of Management Information System Organization and Technology in the Net Worked Enterprise " , 4th Ed, Prentice- Hall. Newjersy.

27. Luthans F., (1989) " Organizational (Behavior)" 5th Edition ., Mc Graw-Hill Book co, New York.
28. Luthans s, F, (1977) " Contemporary Reading In Organizational Behavior " , Mc Graw-Hill, Inc, New York.
29. Mathis, R L., Jackson, J.H., (1985) " Personnel Human Resources Management " , 4th Edition, West Publishing Company.
30. Miller, M.s, Heller A.s (1988) " Attention HRIS Orofessionals " , you. Too, Can Earn a six – figure salary: personnel, December.
31. Niepce, W and Mollenman E, (1998) “ work Design Issuesin Lean Production from a sociotechnical systems perspective Neo-Taulorismor the Next step in Sociotechnical Human Relation , Vol. 51 , No.3.
32. Noe, R. A., Hallen, B., John, R., Gerhart, B. and writht, P.M. (1994), " Human Resources Management: Gaining a competitive Advantages " , Irwin Inc.,
33. O. Brien, J.A., 1990. " Management information systems " , A managerial End-user Perspective, Irwin Boston.
34. Pattanayak B. & Verma, H., (1998) , "Human Resource Management " , wheeler publishing ,New Delhi.
35. Robert Dubined, "Human Relation in adaminis tratione Engle wood Cliff " , N. J prentice Hall, Inc, 1974.
36. Robert Dubineed, " Human Relation in administration Engle wood cliff" , N.J prentice hall, Inc, 1974.537.
37. Ross , E; (1970) " Management By Information Systems New Jersey " , Prenti Hill.
38. Sany, W. & Gary.B (1979) " Personal Management Computer – Based System " , New York.
39. Schapritz J.M, (1977), " The Public personal world, Reading on the professional practice " , International personal Management Association.
40. Schermerhorn JR., et.al., (1997) " Organizational Behavior " . 6th Edition., Tohn Wiley and Sons, Inc New York.
41. Sikula A.F and john F.M. (1984) " The Management of Human Resources Personnel Texxend Human Issues " , John Wiely and sons, Inc; New York.
42. Torrington, D. & Chapman, J., (1983), " Personal Management " Prentice-Hall, Inc., London.
43. Trewatha, R.land M.C., (1982) " Newport Management Business Publication" , Inc, Texas.

44. Werther, W. B. Davis, K., (1985), "Personnel Management and Human Resources ", 2th Edition Mc Graw – Hill Book company.
45. W.L. French (1994) , " Human Resources Management " New Jercey " Houghtou Mifflin Publishing , Inc. 108.

C) Internet

1. www.elsevier.com – located / destud Design studied Vol. 26 No. 2 March (2005).
2. Sonoma – edu / userstd / dove / courses Bus 340 / Job Design – htint.
3. <http://www.workforceonline.com> /hrms/public personne: Management vol28 No.2 summer 1999.

المصادر العربية والأجنبية

المصادر العربية:

أ- الوثائق

منشورات تعريفية ، ٢٠٠٥ ، الوحدة الإعلامية في الكلية التقنية بالموصل ، العراق.

ب- الرسائل والأطاريح الجامعية:

١- الشكري ، أسماء طه ، ٢٠٠١ ، اثر الثقافة التنظيمية في تصميم الوظيفة ، دراسة مقارنة في عدد من الوزارات العراقية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٢- الدليمي ، أمل خضير ، ١٩٩٦ ، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والرضا والسلوك الإبداعي للعاملين ، دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٣- البيوزيكي ، بسام عبد الرحمن ، ٢٠٠١ ، اثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة ، دراسة ميدانية لأراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٤- بني حمدان ، خالد ، ٢٠٠٢ ، اثر نظم معلومات الموارد البشرية في رأس المال الفكري ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

٥- الجنابي ، طارق علي جاسم ، ٢٠٠٢ ، معلومات الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمات الفندقية ، دراسة تطبيقية في عينة فنادق الدرجة الممتازة في بغداد ، رسالة ماجستير في إدارة الفنادق ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

٦- قدوري ، فائق مشعل ، ١٩٩٠ ، اثر تنوع مهمات الوظيفة في تحديد الحجم المطلوب من القوى العاملة ، دراسة تطبيقية في المنشأة العامة لصناعات الأسمدة الكيماوية ، مصانع بيجي ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٧- الشلبي ، فراس سليمان ، ٢٠٠٥ ، فاعلية نظام المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام ، دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

٨- النعيمي ، فلاح تايه ، ١٩٨١ ، الفاعلية وفق نظرية الموقف ، دراسة تطبيقية في شركة الخطوط الجوية العراقية ، رسالة ماجستير مقدمة إلى إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد

، جامعة بغداد

- ٩- العدواني ، عبد الستار محمد ، ١٩٩٨ ، تطوير نظام المعلومات الإدارية بالتركيز على تطبيقات المعلومات الحديثة ، حالة دراسية في المعهد الفني بالموصل ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
- ١٠- عبد الأئمة ، علي عباس ، ١٩٨٩ ، الإثراء الوظيفي وإمكانيات التطبيق ، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- ١١- آل مراد ، نبال يونس ، ٢٠٠٠ ، الأثر التتابعي للتصميم والضغط الوظيفي في الرضا الوظيفي ، دراسة لآراء عينة من شاغلي التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

ت- الدوريات والمجلات العلمية

- ١- عوض ، أمال ، ١٩٩٧ ، نظم ودعم القرار لدى شركات الساهمة العامة ، مجلة المساهم ، العدد الرابع ، أيار.
- ٢- عبانة ، رائد إسماعيل ، ١٩٩٧ ، الإغناء الوظيفي في الأجهزة الحكومية ، دراسة ميدانية لمحافظة اربد في الأردن ، مجلة الإداري ، العدد (٧١).
- ٣- زهير الصباغ ، ١٩٨٠ ، " العلاقة بين إغناء العمل والدافع للعمل " ، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد (٨) ، العدد (٤).
- ٤- عسكر ، سمير احمد ، ١٩٨٩ ، " قياس اثر خصائص تصميم الوظيفة على النتائج السلوكية لشاغلي الوظائف " ، دراسة ميدانية في أبو ظبي ، دبي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٦٣).
- ٥- العزاوي ، شفاء محمد ، ٢٠٠٢ ، قياس علاقة تصميم العمل الوظيفي مع إيداع المدراء ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد التاسع ، العدد (٢٩).
- ٦- النجار ، فريد راغب ، ١٩٨٩ ، اتجاه نظام معلومات جديد لتخطيط القوى العاملة ، مجلة الإدارة ، المجلد (٢٢) العدد (١).
- ٧- عيسى ، قاسم عباس ، ١٩٩٠ ، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان ، مجلة الإداري ، العدد (٤٣) ، السنة الثانية عشر ، ديسمبر.
- ٨- السالم ، مؤيد سعيد ، ١٩٩٩ ، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الايداعي للعاملين ، مجلة دراسات ، المجلد ٢٦ ، العدد ١.

ث- المؤتمرات:

- ١- النصور ، ٢٠٠٢ ، نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية (دراسة نظرية تحليلية) المؤتمر

العلمي السنوي الثاني ، جامعة الزيتونة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان ، الأردن .

ج- الكتب

- ١- احمد ، ماهر ، ١٩٨٦ ، " السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة.
- ٢- احمد ، ماهر ، ١٩٩٨ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، التنمية الإدارية ، جامعة الإسكندرية ، كلية التجارة.
- ٣- برنوطي ، سعاد ، ٢٠٠١ " إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) " الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- ٤- البكري ، سونيا محمد و عبد الهادي ، مسلم علي ، ١٩٩٦ ، " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية.
- ٥- البياتي ، هلال عبود ، عبد الرزاق ، علاء ، ١٩٩٢ ، المدخل لنظم المعلومات الإدارية ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- ٦- جودة ، محفوظ وآخرون ، ٢٠٠٤ ، منظمات الأعمال ، المفاهيم والوظائف ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن.
- ٧- حجازي ، غراب ، السيد ، كامل ، محمد ، نادية ، ١٩٩٩ ، " نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري ، الطبعة الأولى ، مكتبة مطبعة الإشعاع الفنية ، القاهرة.
- ٨- حسن ، محمد حربي ، ١٩٨٩ ، علم المنظمة ، مديرية مطبعة الجامعة ، جامعة الموصل.
- ٩- الحسنية ، سليم ، ١٩٩٨ ، " مبادئ نظم المعلومات الإدارية " ، الطبعة الأولى ، مدرسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- ١٠- حيدر ، معالي فهمي ، ٢٠٠٢ ، " نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، القاهرة.
- ١١- خطاب ، عايدة سيد ، ١٩٩٩ ، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلية " ، الاندماج مشاركة المخاطر ، الطبعة الثانية ، جامعة عين شمس ، القاهرة.
- ١٢- درة ، عبد الباري و الصباغ ، زهير ، ١٩٨٦ ، " إدارة القوى البشرية منحنى نظمي " ، دار الندوة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٣- السالم ، مؤيد سعيد ، صالح ، عادل حرحوش ، ٢٠٠٠ ، دار الموارد البشرية ، مديرية الكتب للطباعة والنشر ، بغداد.
- ١٤- السالمي ، علاء عبد الرزاق ، ١٩٩٩ ، " نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي " الطبعة الأولى ، دار الناجح للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٥- شاويش ، مصطفى نجيب ، ١٩٩٠ ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،

الأردن.

- ١٦- شاوليش ، مصطفى نجيب ، ١٩٩٦ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، لبنان.
- ١٧- الشрман ، زياد محمد ، ٢٠٠٤ ، " مقدمة في نظام المعلومات الإدارية " الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٨- الصعيدي ، إبراهيم احمد ، ١٩٩٣ ، " نظم المعلومات والحاسب الالكتروني الإطار العلمي المنهج العلمي " ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية.
- ١٩- الطائي ، محمد عبد ، ٢٠٠٠ ، " نظام المعلومات الإدارية " ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- ٢٠- الطائي ، محمد عبد ، ٢٠٠٥ ، " المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية " ، دار وائل للنشر ، جامعة الموصل.
- ٢١- عاشور ، احمد صقر ، ١٩٨٣ ، إدارة القوى العاملة الأعلى السلوكية وإدارات البحث التطبيقي ، النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت.
- ٢٢- عاشور ، احمد صقر ، ١٩٨٨ ، السلوك الإنساني في المنظمات الجامعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية.
- ٢٣- العاني ، محمد عبد ، ٢٠٠٠ ، " نظام المعلومات الإدارية " ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل.
- ٢٤- عبد الباقي ، صلاح الدين ، ٢٠٠٠ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- ٢٥- عبد الباقي ، صلاح الدين ، ٢٠٠١ ، " السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
- ٢٦- عبد الوهاب ، علي محمد وآخرون ، ١٩٩٦ ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- ٢٧- عقيلي ، عمر وصفي ، ١٩٩٣ ، " إدارة القوى العاملة " ، حلب ، زهران للنشر والتوزيع ، ٤٨.
- ٢٨- علاقي ، مدني عبد القادر ، ١٩٩٣ ، " إدارة الموارد البشرية ، المنهج الحديث في إدارة الأفراد " ، جدة ، مكتبة دار زهران للنشر.
- ٢٩- الكردي ، منال و محمد ، عبد و إبراهيم ، جلال ، ٢٠٠٣ ، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية.
- ٣٠- الكيلاني ، عثمان و البياتي ، هلال و السالمي ، علاء ، ٢٠٠٠ ، المدخل إلى نظم

- المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ٣١- محمد ، سهيلة و عباس ، علي ، ٢٠٠٣ ، " إدارة الموارد البشرية " ، مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن.
- ٣٢- مصطفى ، حمدي ، ١٩٨٧ ، إدارة الإنتاج ، دار النهضة العربية ، القاهرة
- ٣٣- مكليود ، رايموند ، ١٩٩٨ ، " نظم المعلومات الإدارية " ، تعريب سرور علي إبراهيم ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
- ٣٤- منصور ، احمد ، ١٩٧٦ ، قراءات في تنمية قيمة الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
- ٣٥- منصور ، عوض و أبو النور ، محمد ، ١٩٩٦ ، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر ، " الطبعة الرابعة " ، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- ٣٦- الموسوي ، سنان ، ٢٠٠٤ ، " إدارة الموارد البشرية " الطبعة الأولى ، جامعة الكوفة.
- ٣٧- نصر الله ، حنا ، ١٩٩٩ ، " إدارة الموارد البشرية " ، الأردن: دار العقل ٣٤.
- ٣٨- هاشم ، زكي محمود ، ١٩٨٨ ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت ٣٥.
- ٣٩- الهيتي ، خالد وآخرون ، ٢٠٠٣ ، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي " ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٤٠- ياسين ، سعد غالب ، ١٩٨٨ ، " نظم المعلومات الإدارية " ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٤١- ياسين ، سعد غالب ، ٢٠٠٠ ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان.

قائمة استدرالك

جدول الخطأ والصواب

الصواب	الخطأ	الصفحة
(Sang & Gray)	(Sang & Grag)	4
(Mithys & Lavan)	(Mathys & Lavan)	4
(Mathis & Jakson 1985 , 95)	(Mathis & Jakson 1988.95)	5
(Noe,et.al 1994, 716)	(Noe,et.al 1993, 716)	6
(Pattanyak.B & verma 1998 , 120)	(Pattanyak.B & verm 1998 , 120)	6
(comerson,1994,137) (Miller,1999)	(comeron,1994,137) (Miller,1988)	8
(Eddy,et.al , 1999, 2)	(Eddy,etal , 1999,2)	8
(Schaler, 1987 , 698)	(Schaler, 1995 , 698)	8
(درة ، 1986 ، 177)	(درة ، 1998 ، 177)	9
(Dunnington , 1989 , 27)	(Dunningten , 1989 , 27)	11
(ميكلود ، 1998 ، 834)	(ميكلود ، 2000 ، 834)	20
(Mathis & Jackson, 1985 , 538)	(Mathis , et.al, 1985 , 538)	21
(ياسين ، 2000 ، 28)	(ياسين ، 2004 ، 28)	21
(عوض ، أمال ، 1997 ، 47)	(عوض ، أمال ، 1977 ، 47)	23
(Noe, et.al.1994 , 719)	(Noe, et.al.1994 , 719)	23
(الشرمان ، 2004 ، 179)	(الشهران ، 2004 ، 179)	24
(Broderick , Boudrea , 1992 , 1)	(Brdrick.R. Boaudream , 1992 , 1)	35
(Barki & Hartwick , 1989 , 53)	(Barki & Hartwide , 1989 , 53)	38
(Brown & Mobery, 1980 , 130)	(Brown & Morby, 1980 , 130)	39
(هاشم ، 1989 ، 35)	(هاشم ، 1983 ، 35)	40
(Brown & Mobery , 1980 , 137)	(Brown & Mobery , 1988 , 137)	40
(Daft , 2001 , 140)	(Daft , 19921 , 140)	40
(Casscio wayne , 1989 , 122)	(wayne , 1989 , 122)	41
(Davies , et.al.1974, 21)	(Davies , 1998 , 21)	41
(Sickula , et.al , 1984 , 105)	(Sickula & mclo , 1989 , 105)	41
(Ford , 1974 , 97)	(Dubined , 1974 , 97)	42
(الصباغ ، 1986 ، 147)	(زهير الصباغ ، 1980 ، 147)	42
(Trawathe & et.al , 1982 , 11)	(Trawathe & ^{et.al} (1989-1-11))	43
(werther-Davies , 1985 , 13)	(werther-Davies , 1989 , 13)	44
(شاويش ، 1996 ، 61)	(شاويش ، 2000 ، 61)	45
(شاويش ، 1996 ، 45)	(شاويش ، 200 ، 45)	48

الصواب	الخطأ	الصفحة
(عبد الباقي ، 2001 ، 109)	(الطويل ، 2001 ، 190)	48
(Casio & Wayne , 1989 , 167)	(Casio & Awad , 1989 , 167)	50
(عقيلي ، 1996 ، 48)	(عقيلي ، 1993 ، 48)	51
(werther.et.al , 1989 , 364)	(werther & Dabirin , 1982 , 364-366)	52
(الهيتي ، 2003 ، 366)	(الهيتي ، 1990 ، 366)	58
(الصباغ ، 1986 ، 47)	(الصباغ ، 1990 ، 47)	58
(Daniel , 1986 , 873)	(Danical , 1986 , 873)	61
(Daniel , 1986 , 415)	(corrol.et.al , 1968 , 415)	62
(قدوري ، 1996 ، 145)	(قدوري ، 1997 ، 145)	65

5- الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن الفصل الحالي خلاصة الجهد الذي بذل في هذه الدراسة التي ركزت على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تصميم (أو إعادة تصميم) الوظائف ، ومدى فاعلية هذا الدور في زيادة الدافعية والرضا للعاملين في المنظمات المبحوثة ، وتحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم من خلال الأخذ بالأبعاد الإنسانية والفسولوجية والسيكولوجية وما أفضت إليه نتائج اختبار أنموذج الدراسة بفرضياته الرئيسة والفرعية ، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات تم بموجبها وضع مجموعة توصيات ومقترحات سيعرضها الفصل الحالي ضمن مبحثين:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: التوصيات.

1-5 المبحث الأول

الاستنتاجات

١- أظهرت نتائج تحليل المعلومات التعريفية الواردة في الاستبانة عن أفراد العينة المبحوثة أن هذه العينة شملت النسبة الغالبية من الذكور والحاصلين على شهادة الماجستير ولديهم خدمة إجمالية في هيئة التعليم التقني تراوحت بين ٢٦-٣٤ سنة جاءت بعدها فئة لديها خدمة إجمالية ١٥-٢٤ سنة ، مما يشير ذلك إلى أن أعمار النسبة الغالبية من عينة المبحوثين من أعمار ٤٥-٥٤ سنة ومعظمهم ممن يعلمون في مجال التدريس وكذلك الفنيين وهذا أمر طبيعي في المعاهد التقنية لا بد أن يتوافر فيها الفنيون والمتخصصون أكثر من الإداريون إذ نخلص بالقول أن النسبة الغالبية من العينة المبحوثة هم من لديهم خبرة جيدة في مجال عملهم.

٢- أظهرت نتائج تحليل فيما يتعلق بوصف وتشخيص متغيرات الدراسة إذ أشارت النتائج إلى أن هنالك اتفاق عالي لعمليات معالجة البيانات وتخزينها والخاصة بخصائص الوظائف في إعادة تصميم الوظائف للحصول على معلومات مهمة يحتاج إليها المستفيدون وخاصة المدراء فضلاً عن توافر الأجهزة والمعدات التي تقوم بعمليات المعالجة في نظام معلومات الموارد البشرية وهذا يشير طبعاً إلى توافر قاعدة معلوماتية ضرورية لخرن واسترجاع تلك المعلومات وبضمنها البرمجيات المستخدمة في تخزين

واسترجاع المعلومات وتحديث تلك البرامجيات وتوفير الأمن والحماية للنظام من خلال البرامجيات الداعمة.

٣- أما فيما يتعلق بتشخيص متغيرات إعادة تصميم الوظائف إذ كانت الخصائص الوظيفية حسب النموذج المطور المعتمد في الدراسة الحالية أي أن هنالك تنوع محدود في المهارات الوظيفية بمعنى أن هنالك تحديد واضح للمهام المنجزة من قبل الفنيين والإداريين والتدريسيين أي أن العمل هو رتيب وروتيني بالرغم وجود معالجة للبيانات الوظيفية ووجود حل للمشكلات التي اتصفت أغلبها بالمشاكل المهيكلة أو شبه مهيكلة مع توافر نوع من الاستقلالية لدى الوظيفة والتدريسيين في عملهم بالرغم من أن معلومات التغذية العكسية للوظائف كانت محدودة.

٤- إن الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الحالية في (٢) و (٣) تشير إلى أن هنالك نظام معلومات للأفراد العاملين لكن أدائه محدود ودعمه بسيط لاغناء عملية تصميم وإعادة تصميم الوظائف من خلال الخصائص الوظيفية (تنوع المهارات - تحديد المهام - معالجة البيانات - حل المشكلات - الاستقلالية - والتغذية العكسية للوظيفة) ما يترجم ضعف الاهتمام من قبل وحدة إدارة الأفراد والإدارة العليا وكذلك إدارات الأقسام العلمية والورش الفنية والوحدات الإدارية الأخرى بالاعتماد على تطبيقات النظام مما انعكس ذلك على بروز خواص وظيفية عديدة من أهمها عدم تحديد المهام والمسؤوليات بدقة وكيفية انجاز المهام والواجبات الوظيفية بأسلوب علمي كما في تصميم الوظائف المعتمدة من خلال وصف ومواصفات الوظيفة وهذا يقود إلى ظواهر أخرى كالرتابة في العمل والملل والتهرب من المسؤوليات وانخفاض الرضا والروح المعنوية.

٥- أظهرت النتائج أن علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة معنوية متوسطة مما يشير ذلك إلى أهمية اعتماد مثل هذا النظام لتوفير معلومات مهمة وبخصائص نوعية عن الخصائص الوظيفية لكي تعتمد في تصميم وإعادة تصميم الوظائف واتخاذ القرارات بشأنها.

٦- أما علاقات الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيرات إعادة تصميم الوظيفة المتمثلة بخصائص الوظيفة حسب الأنموذج المطور نستنتج أن علاقات الارتباط بين النظام وهذه المتغيرات (تنوع المهارات ، الاستقلالية ، المعلومات الوظيفية ، حل المشكلات ، والتغذية العكسية) منخفضة القوة نسبياً وهي معنوية مما يشير ذلك إلى أن النظام قادر على توفير معلومات لها علاقة بتنوع محدود نسبياً للمهام الوظيفية واستقلالية تتماشى مع القوانين والتعليمات والصلاحيات من ضمن أهمية هذه الوظيفة.

- ٧- أظهر تحليل نتائج علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف أن هنالك تأثير معنوي منخفض نسبياً مما يشير إلى أن الاعتماد على تطبيقات النظام ضعيفة جداً بسبب عدم الاهتمام وتطوير نظام المعلومات الخاصة بالأفراد والعاملين عموماً ضعيفاً وخاصة فيما يتعلق بالخصائص الوظيفية.
- ٨- أما علاقات التأثير بين نظام معلومات الموارد البشرية ومتغيرات الخصائص الوظيفية فقد كانت معنوية ما عدا تنوع المهارات لكنها منخفضة في التأثير إذ أن المعلومات المتعلقة بالخصائص الوظيفية التي ينتجها النظام ليست ذات أهمية كبيرة بالتالي تعزى الأسباب الخاصة بانخفاض التأثير إلى عوامل عديدة أخرى أثرت تأثيراً كبيراً على الخصائص الوظيفية عدا تأثير نظام معلومات الأفراد مما أدى ذلك إلى :
- تنوع محدود في المهارات إذ أصبحت مهمات الوظائف روتينية سواء الإدارية أو الفنية وحتى العملية الخاصة بالتدريسيين.
 - محدودية الاهتمام بأهمية المهمات المنجزة من قبل شاغلي الوظائف.
 - عدم توافر مرونة في استقلالية العمل الوظيفي بسبب المركزية في اتخاذ القرارات والمسؤوليات وتحويل الصلاحيات الخ.
 - المعالجة الضعيفة للبيانات وعدم الاهتمام بها خاصة تلك المتعلقة بالكادر التدريسي أو الصنوف المتخصصون العاملون جنباً إلى جنب مع الكادر التدريسي.
 - وإن حل المشكلات الخاصة بالعمل تبدو روتينية لا تتطلب معلومات دقيقة وشاملة وهذا يرتبط بالأسباب أعلاه.
 - وأخيراً فإن معلومات التغذية العكسية عن كل ما ينجز من مهام من قبل شاغلي الوظائف محدودة جداً لأن العمل روتيني لا تظهر عليه خصائص التخصص المطلوب في العمل التقني في المنظمات المبحوثة.
- عليه نستنتج أن الاعتماد على تصميم الوظائف في المنظمات المبحوثة كان ضعيف جداً ، وخاصة من إدارة الأفراد إذ أن نظام معلومات الموارد البشرية يصبح مهماً جداً يحقق دور عالٍ من خلال توفير المعلومات الضرورية لإعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي بحيث يحقق أهداف عديدة.

2-5 المبحث الثاني

التوصيات

- ١- ضرورة قيام المنظمات المبحوثة بإعداد توصيف للوظائف يستند على أسس علمية صحيحة والذي يتضمن تفاصيل عن كل من وصف الوظيفة ، فضلاً عن المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة وذلك بغية الوصول إلى تصميم ناجح و إعادة تصميم علمي للوظائف.
- ٢- إعادة النظر بنظام المعلومات اليدوي القائم في كل من المعهد التقني / موصل والكلية التقنية / موصل ، وتطوير نظام معلومات يستند إلى الحاسوب يتضمن تقنيات معلوماتية متطورة وذو روابط شبكية بين الأقسام والوحدات الإدارية والتركيز على وضع أسس لنظام معلومات الموارد البشرية بوصفه أحد المكونات الفرعية لنظام المعلومات الإدارية ويتم ذلك من خلال:
 - أ- الاستثمار بشكل مناسب في الأجزاء المادية للحاسوب والبرامجيات اللازمة ورصد المخصصات المالية لإقامة نظام شبكي داخلي كالانترانت وخارجي كالاستراتيجيات .
 - ب- تهيئة الكوادر الفنية الكفاءة لإعداد وتشغيل النظام المستند إلى الحاسوب وإفراح المجال أمام هذه الكوادر لمتابعة التطورات السريعة في هذا المضمار.
- ٣- على إدارة المنظمات المبحوثة الأخذ بمنهجيات التصميم الجيد ومتطلباته وشروطه والبيئة المنظمة وصلتها بالمهمة بعدها مستلزمات أساسية لعملية التصميم الوظيفي لتمكينها من اختبار مدى متنوع من المهارات لكي يكون العمل ذو معنى ومغزى وهدف وأكثر إثارة وتحدياً.
- ٤- ضرورة قيام الأقسام العلمية والوحدات الإدارية الفنية والورش بتحديد احتياجاتها بدقة من التخصصات الإدارية الفنية ليتسنى لإدارة الفرد التواصل إلى عمل مواهمة بين الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة ومن خلال استخدام أساليب في إعادة تصميم الوظائف بأسلوب علمي وبالتحديد عند استخدام أسلوب خصائص الوظيفة.
- ٥- ضرورة اعتماد أسلوب الخصائص الوظيفية في إعادة تصميم الوظائف وعلى إدارة الأفراد أن تقوم بتنفيذ هذا الدور المهم.
- ٦- إعطاء الوظائف التعليمية والفنية مرونة اكبر من خلال الاستقلالية في العمل لكي يتم استخدام الصلاحيات وتولي المسؤوليات بحيث تحقق الوظيفة المواهمة المطلوبة مع شاغليها.

٧- ضرورة توفير معلومات التغذية العكسية للوظائف لكي يفهم شاغلي الوظائف أسلوب عملهم بدقة والتعرف على الانحرافات والأخطاء فضلاً عن معرفتهم بالإيجابيات وبالتالي مستوى أدائهم.

٨- استخدام أساليب إعادة تصميم الوظائف بهدف زيادة التنوع في المهارات وعدم الاستمرار بالوظائف ذات الخصائص الرتيبة التي تنشأ عنها مشاكل عديدة كالملل والضجر ودوران العمل والتغيب والتهرب من المسؤولية.....الخ.

٩- وأخيراً فإن اعتماد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية من قبل المنظمات عموماً يساعد كثيراً على توفير معلومات ذات علاقة بالخصائص الوظيفية لتصميم وإعادة تصميم الوظائف لتحقيق الأهداف الآتية:

أ- زيادة مستوى أداء الأفراد والعاملين وأداء المنظمة.

ب- زيادة إنتاجية العمل بأقل كلفة ممكنة.

ت- تحسين نوعية حياة العمل.

ث- تحفيز الأفراد العاملين بكل فئاتهم ودفعهم نحو المزيد من العمل لتحقيق أهدافهم واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة.

الدراسات المستقبلية:

استناداً إلى استنتاجات الدراسة وتوصياتها يضع الباحث المقترحات التالية للدراسات

المستقبلية:

١- دور نظام معلومات الموارد البشرية في إدارة أداء العاملين.

٢- دور إعادة تصميم الوظائف في الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات.

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول
٢٠	جدول (١) الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين
٢٥	جدول (٢) مراحل تصميم وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية
٣١-٣٠	جدول (٣) المختصون بتشغيل نظام معلومات الموارد البشرية
٥٣	جدول (٤) إيجابيات وسلبيات تصميم الوظائف
٨٥	جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
٨٦	جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية
٨٦	جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي
٨٧	جدول (٨) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص الوظيفي
٨٧	جدول (٩) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي
٨٨	جدول (١٠) توزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة الإجمالية
٨٩	جدول (١١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمدخلات HRIS
٩٠	جدول (١٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لعمليات المعالجة
٩١	جدول (١٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للمخرجات
٩١	جدول (١٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للأجهزة والمعدات
٩٢	جدول (١٥) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للبرامجيات
٩٣	جدول (١٦) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لقاعدة المعلومات
٩٤	جدول (١٧) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمواصفات الأفراد العاملين في النظام
٩٥	جدول (١٨) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لتنوع المهارات
٩٦	جدول (١٩) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للتخصص
٩٦	جدول (٢٠) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لأهمية المهمة
٩٧	جدول (٢١) التوزيع التكراري والوسط الحسابي للاستقلالية
٩٨	جدول (٢٢) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لمعالجة البيانات (المعلومات)
٩٩	جدول (٢٣) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات
١٠٠	جدول (٢٤) التوزيع التكراري والوسط الحسابي لحل المشكلات

١٠١	الجدول (٢٥) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف
١٠٢	الجدول (٢٦) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وإعادة تصميم الوظائف
١٠٢	الجدول (٢٧) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتخصص
١٠٣	الجدول (٢٨) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية أهمية المهمة
١٠٣	الجدول (٢٩) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والاستقلالية
١٠٤	الجدول (٣٠) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والمعلومات الوظيفية
١٠٤	الجدول (٣١) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية وحل المشكلات
١٠٥	الجدول (٣٢) علاقة الارتباط بين نظام معلومات الموارد البشرية والتغذية العكسية للوظيفة
١٠٥	الجدول (٣٣) يمثل كافة معاملات الارتباط المحسوبة
١٠٦	الجدول (٣٤ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف
١٠٧	الجدول (٣٤ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في متغيرات إعادة تصميم الوظائف
١٠٧	الجدول (٣٥ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات
١٠٧	الجدول (٣٥ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في تنوع المهارات
١٠٨	الجدول (٣٦ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص
١٠٨	الجدول (٣٦ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التخصص
١٠٨	الجدول (٣٧ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة
١٠٩	الجدول (٣٧ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في أهمية المهمة
١٠٩	الجدول (٣٨ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية
١١٠	الجدول (٣٨ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في الاستقلالية
١١٠	الجدول (٣٩ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات (المعلومات)
١١١	الجدول (٣٩ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في معالجة البيانات (المعلومات)
١١١	الجدول (٤٠ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات
١١١	الجدول (٤٠ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في حل المشكلات
١١٢	الجدول (٤١ - أ) تحليل التباين لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية
١١٢	الجدول (٤١ - ب) تحليل الانحدار لنظام معلومات الموارد البشرية في التغذية العكسية

ثبت الأشكال

الصفحة	اسم الشكل
	الشكل (١) نموذج نظام معلومات الموارد البشرية المستند
	الشكل (٢) مكونات الأنظمة الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية
	الشكل (٣) علاقة التحليل بالتصميم
	الشكل (٤) تأثير قوة الحاجة للنمو عند العاملين.
	الشكل (٥) معايير تصميم الوظيفة وتأثيرها على نتائج التصميم.
	الشكل (٦) أبعاد نموذج خصائص الوظيفة
	الشكل (٧) النموذج المدعم
	الشكل (٨) نموذج الدراسة افتراضي

Abstract

This study tackles the information System of human resources and re-design of jobs.

Due to the important role played by the organizations in general in giving important information characterized by special qualities such as accuracy, totality and their close relationship with the human resources, particularly decisions o. re-designing of jobs , the change toward computerized information system has become so important in the present time since, it has aims to achieve in different fields of work in the matter of management of human resources, namely design and of these jobs.

The present study dealt with the information specialized with human resources concerning design and re-design of jobs the take of information has a created deficiency in the performance of the employee (official) and caused problems related to the effort as well as independence of the employee and their solutions in addition to the counter-feeding to the job itself... .etc, which inevitably led to the application of such system.

The principal purpose of the current study is to yet acquainted and diagnose the important role of this system in designing and re-designing the jobs.

This attempt has adopted the analytical descriptive method in order to frame the theoretical side and diagnose the parameters by using statistical tools to analyze tile data obtained from the practical field.

The most important conclusion reached by this study is that there is real relation between the variables of this study, representing the interpretative one, which means the human resources information systems and that of re-designing the jobs. The effect was significant which was

relatively low, referring to the fact that the studied organizations follow this system partially. They do not care about the jobs qualities such as variety of skills, specialization's, its importance offering solutions to its problem counter-feeding design and re-design.

This study recommends the necessary of adopting applications of Human resources information system in the studied organizations in particular and other organizations in general. They should create the jobs qualities performs their aims both of the individuals needs and themselves (the organizations) in addition to the improvement of work life, performance, and their products in the least cost and create incentive for a better work.

Role of Human Information System Resources in Re-Designing of Jobs

*(An Applied study in Technical Institute &
Technical College / Mosul)*

*A Thesis Submitted
By
Basil Mahmoud Taha*

*To
The Council of the College of Administration and
Economy
Mosul University
As a Partial Fulfillment to the Requirements of Master
Degree
in Business Administration*

*Supervised
By
Assistant Professor*

Dr. Laith Sadallah Hussein Ibrahim

1426 A.H  *2006 A.D*