



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

## أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها

إعداد

رائد احمد إبراهيم أبو عيد

إشراف

د . محمد العبرى

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات  
العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

الخليل - فلسطين

2011 م

## إجازة الرسالة

أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهاً نظر العاملين بها وآليات تطويرها

إعداد الباحث

رائد أحمد إبراهيم أبو عيد

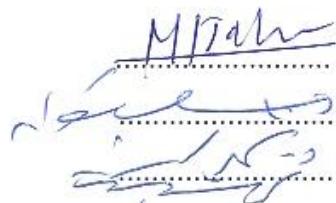
إشراف

د . محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة

يوم الأحد بتاريخ 20/11/2011 م ، الموافق 24 من ذو الحجة لسنة 1432 هـ وأجيزت .

التوقيع



أعضاء لجنة المناقشة

1. د. محمد الجعبري مشرفاً ورئيساً
2. د. أسامة شهوان عضواً خارجياً
3. د. سمير أبو زنيد عضواً داخلياً

## ملخص البحث

لقد هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين في هذه الدوائر وآليات تطويرها ، وقد تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية في الجامعات التي تطبق الأتمتة وهي جامعة النجاح الوطنية ، جامعة بيرزيت ، وجامعة القدس المفتوحة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث ، حيث أستخدم أدوات لجمع البيانات بما : المقابلة والاستبانة ، وقد تم توزيع الإستبيانات على جميع أفراد مجتمع البحث ، وقد كانت إستبانة البحث مكونة من ( 118 ) فقرة ، وقد استخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) في تحليل نتائج البحث وتفسيرها .

وقد خلص البحث إلى أهم النتائج التالية :

- ان الدرجة الكلية لإستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث كانت بوجه عام كبيرة ، وفي مجال كفاءة نظم الأتمتة تبين ان درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة كانت بدرجة كبيرة .
- أظهرت النتائج وجود تحديات ومعوقات في تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية ، وقد كانت بدرجة متوسطة ، وكان من أهم هذه التحديات المالية والفنية .
- تبين ان من أهم آليات تطوير عملية تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية ، معالجة المشاكل الفنية ، وكذلك أتمتة جميع وظائف ومهام الموارد البشرية .  
وفي ضوء هذه النتائج التي أسفى عنها الباحث أوصى الباحث بما يلي :
- ضرورة تفعيل وإستخدام الجوال ( الهاتف الخلوي) ونظم المؤتمرات السمعية والبصرية في التدريب والتطوير وعقد الإجتماعات عن بعد ، كذلك العمل على إعتماد المراسلات الإلكترونية والتواقيع الإلكترونية في كافة المعاملات الإدارية التي تتم في الجامعات الفلسطينية ، وتوسيع العاملين بأهمية الأتمتة ودورها في تحسين الخدمة.
- ان تقوم الإدارة العليا بتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير البنية التحتية لنظام الأتمتة بشكل كامل ، وإعادة صياغة التعليمات والأنظمة بما يتلائم وتطبيق الأتمتة .
- يوصي الباحث جميع الجامعات الفلسطينية والتي لم تطبق الأتمتة حتى الآن ، بضرورة إعتماد وتطبيق هذه الأتمتة في جميع دوائرها ، وخاصة دائرة الموارد البشرية ، لما لها من فوائد عظيمة تعود بالنفع على هذه الجامعات .

## **Abstract**

This research aimed to identify the impact of the automation of human resources departments in the Palestinian universities on the quality of work from the perspective of workers in these departments and the mechanisms of their development. The population of this study consisted of all employees in the departments of human resources in the universities applying automation: Al- Najah National University, Birzeit University and Al Quds Open University. The researcher used descriptive methodology and the method of the comprehensive survey of the research population, where he distributed questionnaires to all members of the population. The questionnaire consisted of (118) items. Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used in analyzing the results of the study and their interpretation.

The Research concluded with the following important results:

- The total score for the use of automation components in the work of the subjects was generally high and in the field of the efficiency of automation systems, it was revealed that the degree of accuracy, speed and relevance of information provided by the automation was very great and significant.
- The results showed the presence of challenges and obstacles in the application of automation in human resources services which were of medium degree and the most important were financial and technical challenges.
- It was clear that the most important mechanisms for the development of the application process of automation in human resources services was to address technical problems, as well as the automation of all functions and tasks of human resources.

In the light of these findings, the researcher recommended the following:

- ☒ The need to activate and use Mobile (Mobile phone) and the systems of audio and video conferencing in training and development and holding meetings remotely and adoption of electronic mail and electronic signature in all administrative transactions carried out in Palestinian universities, Creating awareness among employees in the departments of human resources of the importance of automation in improving the quality of the services provided.
- ☒ The Top Management should provide the financial support to the infrastructure necessary for the fully automated system and Re-formulation of laws and regulations to suit the application of automation.
- ☒ The researcher recommends all Palestinian universities that have not yet applied automation to adopt and apply automation in all its departments, particularly the Human Resources Departments, because of its great benefits to these universities.

اللهُ أَكْبَرُ

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان.. القلب النابض بالحب... كل الكلمات الجميلة لك وكل المعاني

السامية فيك.... أنت يا أمي الحبيبة، أطال الله عمرك

إلى من عذب عطاوه وصفت سريرته فكانت أصفي من أديم السماء إلى من تعجز أمامه كلمات المدح والإطراء  
... إلى روح أبي الطاهر والذى نسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته وسكنه فسيبح جناته

إلى مروجتي . . . التي مراقبتني منذ الخطوة الأولى في التحاقِي ببرنامج الماجستير، وشاركتني لحظة سرانته وضرانته،  
وحاولت دوماً - دون كلل أو ملل - توفير كل ما يعيني على تذليل الصعاب، وتحفيض الأعباء والمعاناة . . . إلى أبنائي  
الذين أهملت الكثير من حقوقهم - قسراً - وفرضت عليهم التعايش مع إنشغالي الدائم بقضايا الدراسة . . . تقدير  
الجميل صبرهم، وتعبرأ عن عظيم حبي لهم

الباحث

رائد أبو عيد

سَلَكْرَا فَالْقَرْبَرَا  
سَلَكْرَا فَالْقَرْبَرَا  
سَلَكْرَا فَالْقَرْبَرَا

الْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلٰةُ وَالسَّلَامُ عَلٰى مَعْلُومِ الْبَشَرِيَّةِ وَهَادِيِّ الْإِنْسَانِيَّةِ وَعَلٰى آللّٰهِ وَصَحْبِهِ وَمَنْ تَبَعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَيْهِ يَوْمٌ

الدِّينِ . . . أَمَّا بَعْدُ فَإِنَّمَا مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ لَذَا

أُنْقَدَمْ بِالشُّكْرِ الْعَمِيقِ إِلَى أَسْتَادِيِّ الْفَاضِلِ الدَّكْتُورِ مُحَمَّدَ الْجُعْبُرِيِّ الْمُشْرِفِ عَلٰى مَرْسَالِيَّ نَظِيرِ مَا قَدَّمَ لِي مِنْ تَوجِيهٍ

وَلِرِشَادِ وَنَصْحٍ وَحُسْنِ ضِيَافَةٍ وَطُولِ صَبَرٍ طَوَالَ فَرَةٍ إِعْدَادِ الرِّسَالَةِ .

كَمَا أُنْقَدَمْ بِالشُّكْرِ الْجَزِيلِ إِلَى أَسَانِدِيِّ الْأَفَاضِلِ فِي كُلِّيَّةِ التَّعْوِيلِ وَالْإِدَارَةِ / دَّ. سَمِّـيـرـ أـبـوـزـنـيدـ ، دـ. شـرـفـ

أـبـوـكـرـشـ ، دـ. مـروـانـ جـلـعـودـ ، دـ. مـرـاتـبـ الـجـعـبـرـيـ

وَأُنْقَدَمْ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالصَّرْفَ فَإِنَّ إِلَيَّ الْمَؤْسِسَةِ الَّتِي أَتَسْبِي إِلَيْهَا وَأَعْتَزُّ بِهَا . . . جَامِعَةُ الْقَدِيسِ الْمَفْتُوحَةِ وَعَلٰى رَأْسِهَا

الْأَسْتَاذُ الدَّكْتُورُ يُونسُ عَسْرُ وَرَئِيسُ الْجَامِعَةِ عَلٰى مَنْحِيِّ الْفَرْصَةِ لِإِتَّمامِ دِرَاسَتِي . . . وَالِّيْ نَرْمَلَتِي فِي الْمَيْتَيْنِ

الْإِدَارِيَّةِ وَالْأَكَادِيمِيَّةِ فِي هَذَا الصَّرْحِ الْعَلَمِيِّ الشَّامِخِ

كَمَا وَيَمْتَدُ الشُّكْرُ إِلَى أَفْرَادِ الْبَحْثِ الْمَدْرَاءِ وَالْعَالَمِينَ فِي دَوَائِرِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ فِي جَامِعَاتٍ يَرْتَبِطُ بِهَا

وَالْقَدِيسَ الْمَفْتُوحَةِ . . . وَإِلَى سَعَادَةِ الْحَكَمِينَ لِإِسْتِبَانَةِ الْبَحْثِ الْمَيْدَانِيِّ الَّذِينَ أَسْهَمُوا مَعِيَّ بِآرَاهُمْ وَمَقْرَبَ حَاتِهِ

وَقَدْهُمْ الْبَنَاءُ وَالَّذِي كَانَ خَيْرُ عَوْنَى لِي بَعْدَ اللَّهِ فِي إِخْرَاجِ هَذَا الْبَحْثِ .

الباحث

مَرَادُ أَبُو عَيْد

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	ويات	المحتوى	الرقم
أ	إجازة الرسالة		1
ب	ملخص باللغة العربية		2
ت	Abstract		3
ث	الإهداء		4
ج	شكر وتقدير		5
ح	فهرس المحتويات		6
ر	فهرس الجداول		7
س	فهرس الأشكال		8
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>		
1	المقدمة		1-1
5	مشكلة البحث		2-1
7	أهداف البحث		3-1
8	تساؤلات البحث		4-1
9	أهمية البحث		5-1
10	منهجية البحث		6-1
11	محددات البحث		7-1
12	مصطلحات البحث		8-1
15	نموذج البحث		9-1

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة		
17	الإطار النظري	1-2
17	إدارة الموارد البشرية	1-1-2
17	مقدمة	1-1-1-2
18	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2-1-1-2
19	أهمية إدارة الموارد البشرية	3-1-1-2
21	أهداف إدارة الموارد البشرية	4-1-1-2
22	وظائف إدارة الموارد البشرية	5-1-1-2
23	الأتمتة	2-1-2
23	تاريخ الأتمتة	1-2-1-2
25	تعريفات الأتمتة	2-2-1-2
26	الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالأتمتة	3-2-1-2
27	مكونات نظام الأتمتة	4-2-1-2
28	العناصر الأساسية للأتمتة	5-2-1-2
29	الأنظمة الحاسوبية المستخدمة في الأتمتة	6-2-1-2
35	البرمجيات الجاهزة التي تمثل أساس الأتمتة	7-2-1-2
37	مستلزمات الأتمتة من الأجهزة	8-2-1-2
40	فوائد الأتمتة في المنظمة	9-2-1-2
40	معوقات تطوير الأتمتة	10-2-1-2

41	الاتمته وإدارة الموارد البشرية	3-1-2
41	مقدمة	1-3-1-2
45	مراحل التحول من النظام اليدوي الى نظام الأتمته	2-3-1-2
47	مرتكزات أو عناصر نظام أتمته الموارد البشرية	3-3-1-2
47	تطبيقات الأتمته في دوائر الموارد البشرية	4-3-1-2
51	وظائف نظام أتمته الموارد البشرية	5-3-1-2
52	محتويات نظام أتمته الموارد البشرية	6-3-1-2
55	الجامعات في فلسطين	4-1-2
55	نشأة الجامعات في فلسطين	1-4-1-2
57	الإشراف على الجامعات الفلسطينية	2-4-1-2
58	دوائر الموارد البشرية في الجامعات التي محل البحث	3-4-1-2
69	الدراسات السابقة	2-2
69	الدراسات العربية	1-2-2
82	الدراسات الأجنبية	2-2-2
90	التعقيب على الدراسات السابقة	3-2-2
<b>الفصل الثالث</b>		
<b>منهجية واجراءات البحث</b>		
94	منهج البحث	1-3
95	حدود البحث	2-3
95	مجتمع وعينة البحث	3-3
104	أدوات البحث	4-3
107	صدق الأداة	5-3

108	ثبات الأداة	6-3
110	إجراءات تطبيق البحث	7-3
112	متغيرات البحث	8-3
112	المعالجة الإحصائية	9-3
	<b>الفصل الرابع</b> تحليل النتائج	
114	تحليل النتائج	1-4
	<b>الفصل الخامس</b> مناقشة النتائج والتوصيات	
148	مناقشة النتائج والإستنتاجات	1-5
151	التوصيات	2-5
154	المصادر والمراجع	
161	الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
46	جدول رقم (1.2): مراحل التحول من النظام اليدوي إلى نظام الأتمة	1
56	جدول رقم (2.2): بيانات أساسية عن الجامعات الفلسطينية	2
96	جدول رقم (1.3): توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجامعة والجنس	3
97	جدول رقم (2.3): يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجامعة	4
98	جدول رقم (3.3): يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للجنس	5
99	جدول رقم (4.3): يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للعمر	6
101	جدول رقم (5.3): يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي	7
102	جدول رقم (6.3): يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	8
108	جدول رقم (7.3): يبين نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات البحث المختلفة	9
115	جدول رقم (1.4): يبين واقع تطبيق الأتمة في دوائر الموارد البشرية.	10
117	جدول رقم (2.4): يوضح درجة استخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة	11
120	جدول رقم (3.4): يبين واقع تطبيق الأتمة في دوائر الموارد البشرية.	12
122	جدول رقم (4.4): يوضح درجة استخدام الأتمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية.	13
125	جدول رقم (5.4): يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأتمة	14
127	جدول رقم (6.4): يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأتمة	15
129	جدول رقم (7.4): يوضح درجة ملائمة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأتمة	16
133	جدول رقم (8.4): يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأتمة.	17
134	جدول رقم (9.4): يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها	18

		الأئمة.
135	جدول رقم (10.4): يوضح درجة ملاءمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة.	19
137	جدول رقم (11.4): يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.	20
138	جدول رقم (12.4): يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.	21
139	جدول رقم (13.4): يوضح درجة ملاءمة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.	22
140	جدول رقم (14.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية لكتافة نظم الأئمة من حيث الدقة والسرعة والملاعنة تبعاً لاختلاف المعلومات الخاصة بالموظف والعاملين والوظائف	23
141	جدول رقم (15.4): يوضح أهم معوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية.	24
144	جدول رقم (16.4): يوضح أهم آليات تطوير عملية الأئمة في دوائر الموارد البشرية.	25

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	المحتويات	الرقم
28	شكل رقم (1.2): نموذج أتمتة المكاتب	1
29	شكل رقم (2.2): الوحدات المطلوبة للبريد الإلكتروني	2
30	شكل رقم (3.2): مكونات نظام البريد الصوتي	3
31	شكل رقم (4.2): مكونات نظام التقويم الإلكتروني	4
32	شكل رقم (5.2): مكونات نظام الإجتماعات السمعية	5
33	شكل رقم (6.2): مكونات نظام الإجتماعات بواسطة الفيديو	6
34	شكل رقم (7.2): مكونات نظام إدارة نظام الوثائق	7
35	شكل رقم (8.2): الوحدات المطلوبة لتشغيل برمجيات معالج الكلمات	8
36	شكل رقم (9.2): مكونات النظام الناشر	9
64	شكل رقم (10.2): هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة النجاح	10
68	شكل رقم (11.2): هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة	11
98	شكل رقم (1.3): توزيع المبحوثين تبعاً للجامعة	12
99	شكل رقم (2.3): توزيع المبحوثين تبعاً للجنس	13
100	شكل رقم (3.3): توزيع المبحوثين تبعاً للعمر	14
102	شكل رقم (4.3): توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	15
103	شكل رقم (5.3): توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	16

## **الفصل الأول**

**1-1 المقدمة**

**2-1 مشكلة البحث**

**3-1 أهداف البحث**

**4-1 تساؤلات البحث**

**5-1 أهمية البحث**

**6-1 منهجية البحث**

**7-1 محددات البحث**

**8-1 مصطلحات البحث**

**9-1 نموذج البحث**

## الفصل الأول

### 1- المقدمة

يعتبر العنصر البشري المتغير المحوري في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما ، وأن جميع الأنظمة التي يتعامل معها المجتمع الإنساني تعتمد بشكل رئيسي على العنصر البشري بشكل مباشر أو غير مباشر. <sup>(1)</sup>

لذلك إن العنصر البشري بما لديه من قدرة على الإختراع والإبتكار والتطوير يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية وألا يجعلها عائقاً نحو النمو والتقدم عن طريق الإستغلال الأفضل أو الأمثل لطاقات المجتمع العلمية والإنتاجية ، وهذه حقيقة راسخة على مر العصور والأزمان ، فالآموال والموارد الطبيعية لا ينتجان منتجاً بذاتها ، فالبشر بخصائصهم التي خلقهم الله سبحانه وتعالى عليها، هم القادرون على استخدام هذه الموارد بنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية للحصول على السلع والخدمات التي تلبى أقصى إشباع للحاجات الفسيولوجية للفرد ، بهدف الوصول إلى تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع ومن ثم التقدم الاقتصادي للدولة وللاقتصاد العالمي ككل. <sup>(2)</sup>

1. عبد الباقي ، صلاح ، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية " ، مصر ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000 ، ص 5 .

2. المهدى ، عيسى ، " العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي " ، 2004 ، ص 2 .

يرجع تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية ، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري ، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين ، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم ، وسميت هذه الإدارات بسميات مختلفة منها : إدارة شؤون العاملين ، إدارة شؤون الموظفين ، إدارة الأفراد...الخ ، ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري بإختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية ، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الإهتمام بالعنصر البشري ، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية السبعينيات من القرن العشرين ، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية ، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" .. حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" ، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط ، ولكن كان في المضمون أيضاً ، دور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة ، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد إمتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد .<sup>(1)</sup>

وقد عرفت الموارد البشرية على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة والعمل على توفيرها بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع ، والعمل على استخدام تلك الموارد إستخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية .<sup>(2)</sup>

1. عقيلي ، عمر وصفي ، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراليجي" ، دار وائل للنشر - عمان -الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م ص ص 42-47

2. درة والصباغ ، عبد الباري و زهير نعيم ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2008 ، ص 18 .

ولقد ظلت الموارد البشرية تمارس دورها التقليدي منهنكة في حفظ الملفات وضبط الغيابات والإجازات وإنجاز الإجراءات والمعاملات اليومية والشكلية لعقود طويلة ، إلا أن الأمر لم يعد كذلك في عصر التغير المعرفي وغزو الفضاء ، وفي ظل السياسات والحروب الإستباقية والتنافس المحموم على الأسواق والفرص بحثاً عن التفوق والهيمنة ، لذلك حدث تطور كبير في مجال قدرة الإنسان على تخزين المعلومات منذ إنتهاء الحرب العالمية الثانية ، فقد كان الترانزistor عام 1950م إنطلاقة كبرى في نشاط التجهيز الإلكتروني للبيانات والمعلومات ، وما قام عليه هذا النشاط من أجهزة جديدة أبرزها المعالجة الدقيقة والحسابات الآلية ،... الخ ، ومن هنا أصبحت تكنولوجيا المعلومات تقوم بالدور الرئيسي في التقدم العلمي والتكنولوجي الراهن .<sup>(1)</sup>

وفي إطار توفر هذه التقنيات أخذت الأنشطة الحياتية تحول بالتدريج من أنشطة تقليدية إلى أنشطة إلكترونية ، حيث أصبحت الموارد البشرية تتعرض للتغيير جذري في مفاهيمها و سياساتها وإستراتيجياتها وممارساتها ، وأهم هذه التغيرات هو التغير التكنولوجي ، فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في منظمات الأعمال ولا تجد منظمة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة ، فقد أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المنظمة العصرية وبدونها لا تستطيع المنظمة الإستمرار في العمل ، ومع ظهور الإنترنوت وتطور تكنولوجيا المعلومات وأساليب الإتصال ، وتحويل وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية ، أصبح من

---

1. الكبيسي ، عامر خضير ، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية "، القاهرة ، إصدارات المنظمة العربية الإدارية ، 2005، ص 237.

الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية ، وأصبحت العلاقات بين الحكومة ومنظمات الأعمال والعاملين والزبائن تم عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية والإنترنت .<sup>(1)</sup>

وقد ظهرت إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية e-Management ، الأعمال الإلكترونية e-business ، التسويق الإلكترونية e-Marketing ، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

e-HRM ، الحكومة الإلكترونية e-Government ، والعديد من المسميات الجديدة التي تتعلق بهذا التطور ويطلق على استخدام التكنولوجيا في نظام الموارد البشرية إلكترونياً مصطلح e-HRM ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها .<sup>(2)</sup>

لذلك تقع الجامعات في موقف خاص فهي صانعة الكوادر الوطنية التي تخاطط للتنمية ، وهي العقل المفكر الذي لا يدخل على بلده في تقديم الخبرات وحل المشكلات وتوجيه العمل في مختلف القطاعات ولقد كانت الجامعات في تاريخ الإنسانية وما زالت في الكثير من البلدان مركز إشعاع ، بل وكانت مركزاً أنشئت حوله مدن وتكونت لخدمته مؤسسات ، من هنا كان من اللازم تعهد الجامعات بالتطوير المستمر والحرص على تحقيق مستويات من الجودة ترضى عنها الشعوب وتضمن لها الوفاء بالرسالة التي أنشئت الجامعة من أجلها .<sup>(3)</sup>

- 
1. النجار ، فريد ، "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق" ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2008، ص 22 .
  2. هوبكترن وماركمام ، برييان وجيمس ، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ، (ترجمة خالد العماري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر ، القاهرة ، 2006، ص 88 .
  - 3 . طعيمة ، رشيد وآخرون ، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات" ، دار المسيرة : عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 ، ص 323 .

لذلك إختار الباحث الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، نظراً لكونها تعتبر العمود الفقري لتطوير المجتمع فهي تساهم بشكل أساسي في خدمة المجتمع والإرتقاء به حضارياً ، حيث تحتوي هذه الجامعات على الكفاءات العلمية والعلماء في شتى ميادين المعرفة المختلفة ، ثم تقوم بنقل هذه المعرفة من خلال هذه الكفاءات إلى دارسيها ومنتسبيها وتزرع فيهم العلم والمعرفة والتطور ، ثم بعد ذلك يتخرج هؤلاء الطلبة إلى المجتمع بعد أن غرسوا فيهم قيم العلم والإبداع والإبتكار للنهوض بالمجتمع الفلسطيني والوصول به إلى مصافي الأمم ، لذلك تعتبر هذه الجامعات المنارة التي تشير الطريق أمام المجتمع .

## 2-1 مشكلة البحث

لقد أشارت الأبحاث والدراسات السابقة إلى أن استخدام الأتمتة في منظمات الأعمال ينعكس على إنتاجية وإتجاهات العمل للمديرين والعاملين ، فقد تبين وجود فارق ملحوظ بين مستويات الإنتاج قبل وبعد إدخال التقنية الحديثة حيث وصل التحسن في بعض المنظمات إلى مستوى مشجع بعد استخدامها للتقنيات الحديثة .<sup>(1)</sup>

كما برزت أهمية الأتمتة في إطار مشروع الحكومة الإلكترونية الذي بادرت إليه الكثير من أجهزة الدولة باستعماله ، بوصفه متطلباً مهماً وأحد المحاور الإستراتيجية للتنمية الشاملة ومرحلة مهمة لأنمطنة الإجراءات الإدارية وميكنتها في كثير من الحالات .<sup>(2)</sup>

- 
1. العبدالقادر ، عبدالله حسن ، "توطين تقنية المعلومات في دول مجلس التعاون الخليجي : نحو ادارة مثلثي" ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، الظهران ، 2000 ، ص 77 .
  2. السلطان ، فهد بن صالح ، "التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين" ، مطبع الخالد للاوقست ، الرياض ، 2004 ، ص 119 .

وقد بينت الأبحاث السابقة أن عدم تطبيق الأئمة في المنظمة يؤدي إلى:

أ- أن 29% من وقت العمل الفعلي للمدراء والعاملين تهدر في التفكير من جمع معلومات وتحليل

بيانات والإطلاع على النقارير والمخططات .

ب- أن 46% من وقت العمل يخصص لإجراء مقابلات يومية مع مرؤوسين أو عمال أو

زائرين أو أصحاب مصالح .

ج- أن 25% الباقى من وقت العمل يهدر في أنشطة وأعمال محدودة الإنتاجية كأداء أعمال

روتينية وغيرها .

لهذا فإن الاعتماد على الأئمة يوفر على الأقل 15% تقريباً من وقت المديرين والعاملين ،

وهذا يظهر الفارق بين مستويات الإنتاج في المنظمات التي تعتمد الأئمة وبين المؤسسات التي لا

تطبق الأئمة ، وهذا يظهر أن الأئمة أصبحت مطلب قيمي تفرضه التطورات المعاصرة في كافة

أنشطة التنظيمات .<sup>(1)</sup>

لذلك ولأهمية الجامعات ودورها في المجتمع والذي لا يقل أهمية عن دور منظمات الأعمال فقد

حدت هذه الجامعات حذو منظمات الأعمال ، حيث إنقلت من دور تعليم التكنولوجيا إلى دور تطبيق

هذه التكنولوجيا بصورها المختلفة سواء في العملية الأكاديمية أو العملية الإدارية في هذه الجامعات ،

لما لهذه التكنولوجيا من فوائد عظيمة على الجامعات والمجتمع ، ولما للجامعات الفلسطينية من دور

---

1 . العتيبي ، ناصر بن منيف بن رازن ، " الأئمة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007، ص 99.

مهم لا يقل أهمية عن دور الجامعات العالمية ، فهي أيضا تقوم بنفس المهمة التي تقوم بها الجامعات العالمية ، مع إختلاف الظروف و الأحوال التي تعمل بها الجامعات الفلسطينية ، ومع هذا الإختلاف في الظروف ، إلا أن هذه الجامعات توافق التطورات العالمية في تبني التكنولوجيا سواء في التعليم أو في أئمة الأعمال الإدارية داخل الجامعات ، لذلك وتماشياً مع توجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بتأسيس الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية ، فقد قامت هذه الجامعات بإنشاء دائرة الجودة لتتولى ضمان وضبط نوعية الخدمة المقدمة للمستفيدين سواء كانوا طلبة أو موظفين أو من أفراد المجتمع ، وقد تم الإهتمام بالجانب الإداري وتطويره من خلال أئمة نظم الموارد البشرية في هذه الجامعات ، لذلك لاحظ الباحث ومن خلال عمله في إحدى الجامعات الفلسطينية وهي جامعة القدس المفتوحة أنها تطبق الأئمة في دائرة الموارد البشرية ، وأن معظم الجامعات الأخرى لا تطبق هذا النظام ، لذلك إسترعى إهتمام الباحث معرفة أثر هذه الأئمة على جودة العمل وقام بصياغة مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس التالي :

"ما هو أثر أئمة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها "

### 1-3 أهداف البحث

لقد حدد الباحث أهداف هذا البحث بالشكل التالي :

- 1- التعرف على واقع أئمة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية .

2- التعرف على مدى إستخدام الأئمة في الوظائف والأعمال التي تقوم بها دوائر الموارد البشرية في الجامعات .

3- بيان العلاقة بين أئمة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ودقة وسرعة إنجاز العمل وكذلك ملائمة المعلومات المقدمة .

4- التعرف على أثر بعض المتغيرات المؤثرة على جودة العمل نتيجة أئمة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وهي ( الجامعة ، العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، المسمى الوظيفي ، عدد سنوات الخبرة ) .

5- وضع بعض التوصيات والمقترنات حول مدى تطبيق أئمة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية وذلك لتحسين وتطوير جودة العمل .

#### 4-1 تساؤلات البحث

قام الباحث بالإجابة على تساؤل البحث الرئيس من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع أئمة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؟

2. ما مدى اختلاف المتغيرات الديمografية والوظيفية على جودة العمل في دوائر الموارد البشرية نتيجة تطبيق الأئمة ؟

3. ما درجة إستخدام الأئمة في الوظائف والأعمال التي تقوم بها دوائر الموارد البشرية ؟

4. ما مدى دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأئمة في دوائر الموارد البشرية من حيث : المعلومات الخاصة بالموظف ، المعلومات الخاصة بالموظفين ، المعلومات الخاصة بالوظائف ، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه الدوائر ؟

5. ما هي التحديات والمعوقات في تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؟

6. ما هي آليات تطوير أئمة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؟

## 1-5 أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث فيما يلي :

1- تكمن أهمية البحث النظرية من خلال الإطلاع على الكتب والدراسات التي تناولت موضوع الأئمة والموارد البشرية ، بحثاً ودراسة بهدف ملء البحث العلمي لمساعدة الباحثين والمهتمين في هذا المجال ، عن طريق أثراء المعرفة فيما يحويه الإطار النظري من مفاهيم ونظريات ومقترنات أيضاً .

2- تتجسد الأهمية العلمية لهذا البحث من خلال الدور الذي تلعبه الأئمة في الحياة العملية وتأثيرها على الأفراد وسلوكياتهم وأدائهم في ظل ما يتوصل إليه من نتائج ووصفات ، يؤمل أن تستفيد منها المنظمات المختلفة في الضفة الغربية عامة والجامعات الفلسطينية بوصفها محور وإهتمام هذا البحث ، وذلك من خلال تطبيق النتائج والوصفات التي سيسفر عنها البحث .

3- يسعى هذا البحث إلى توضيح قدرات وأهمية أتمتة الموارد البشرية في دقة وسرعة إنجاز العمل وتحسين الخدمة المقدمة من قبل العاملين في الموارد البشرية ، وذلك لتلافي القصور والإهمال الناتج عن قصور الإدراك البشري أو المعتمد مما يزيد من فاعلية الأداء وتحقيق أفضل النتائج المرجوة .

## ٦- منهاجية البحث :

تجسد منهاجية البحث من خلال القيام بالخطوات التالية :

- تحديد الإطار النظري للبحث
- الإجراءات الميدانية : وقد كانت على النحو التالي :
  - بناء أداة البحث : وهي عبارة عن إستبانة تكونت من خمسة محاور وتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة ، لقياس أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهاه نظر العاملين بها وآليات تطويرها ، ثم تم توزيع الإستبانات على مجتمع البحث كاماً وذلك بإستخدام أسلوب المسح الشامل ، وجمع البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية الازمة لاستخراج النتائج .
  - استخدام المقابلة : حيث تم إجراء مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في جامعات : بيرزيت ، النجاح الوطنية ، القدس المفتوحة .

- تحليل النتائج ومناقشتها وإقتراح بعض التوصيات والآليات والتي من شأنها تطوير عملية تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية محل البحث.

## 7-1 محددات البحث :

- لقد واجهت الباحث العديد من المحددات والصعوبات أثناء القيام بتنفيذ هذا البحث ، ومن أهمها :
1. قلة عدد الجامعات التي تطبق الأئمة في دوائر الموارد البشرية مما أدى إلى صغر حجم مجتمع البحث .
  2. صعوبات في تطبيق الإستبيان ومتابعته حيث تم التوزيع والمتابعة الشخصية من قبله ، للتأكد من إستيفاء كافة البيانات من أفراد مجتمع البحث الممارسين بالفعل للإختصاصات والمهام والمسؤوليات التي إشتمل عليها محاور البحث ، مع تكرار المراجعة من فترة لأخرى بجانب الإتصال الهاتفي المستمر .
  3. صعوبات في تحديد موعد لإجراء المقابلات الشخصية مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ، بالإضافة لصعوبة إجراء مقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة لكون الدائرة موجودة داخل مدينة القدس المحتلة ، ولعدم إمكانية الباحث الوصول إلى مدينة القدس بسبب إغلاق المدينة المستمر من قبل الاحتلال الإسرائيلي ، وعدم السماح لسكان الضفة الغربية وغزة من الدخول إليها ، وقد تم إجراء المقابلة بواسطة الهاتف .

## 8-1 مصطلحات البحث

### 1-8-1 مصطلحات البحث

إدارة الموارد البشرية إلكترونيا HRM-e : هناك عدة تعاريفات نورد منها :

- تعرف بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ،

والذي سيسمح مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول للمعلومات

الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>(1)</sup>

- الأتمة Automization : هي استخدام التقنيات الحديثة كالحواسيب والشبكات والأدوات

الإلكترونية والميكانيكية الأخرى لحوسبة الأنشطة والعمليات الإدارية والمكتبية التي تتم في مكاتب

المنظمات من أجل زيادة إنتاجها ، ( العمل الآلي دون تدخل الإنسان ) .<sup>(2)</sup>

- تعرف الأتمة في الموارد البشرية أيضاً بأنها التطبيق العملي لإستراتيجيات وسياسات

وممارسات المنظمة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والإستغلال الكامل لقنوات شبكة

المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريقة لأداء وظائف HRM .<sup>(3)</sup>

الجودة : تعرف بأنها إتحاد الجهد وإستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين بشكل

جماعي لتحسين النهج الإداري ومواصفاته .<sup>(4)</sup>

1 . هوبكنز وماركمهام ، برايان وجيمس ، مرجع سابق ، ص18

2 . منشورات جامعة القدس المفتوحة ، " أتمة المكاتب " ، 2009 ، ص 55

3 . النجار ، فريد ، مرجع سابق ، ص242.

4 . عليمات ، صالح ، " ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترنات التطوير " ، دار الشروق : عمان ، الطبعة الأولى ، 2004 ، ص16 .

**الجودة الإدارية** : هي أداء العمل بإنقاذ ومن المرة الأولى بما يرضي متطلبات المتعاملين والمستفيدين ، مع العمل المستمر لتطوير وتحسين الأداء دائمًا .<sup>(1)</sup>

**الجامعات الفلسطينية** : هي المؤسسات التي يضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات جامعية ، وتقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح البكالوريوس (الدرجة الجامعية الأولى) ، وللجامعة أن تقدم برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح درجة الدبلوم العالي أو الماجستير أو الدكتوراه ، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم .<sup>(2)</sup>

#### **1-8-2 المصطلحات الإجرائية :**

**أتمتة الموارد البشرية** : هي عبارة عن عملية يتم فيها تحويل ممارسات ومهام وأعمال الموارد البشرية بشكل آلي عن طريق البرمجة على الحاسوب على شكل قاعدة بيانات ، تختص بشؤون الموارد البشرية ، ومن ثم ربطه على شبكات المؤسسة الداخلية والخارجية والإنترنت ، حيث تحتوي هذه القاعدة على كل المعلومات والخدمات التي تقدمها دائرة الموارد البشرية للعاملين والإدارة على حد سواء ، مثل : الإجازات والمغادرات ، الحضور اليومي ، التقييمات ، العقوبات والحوافز ، قسم الرواتب ، الخ .

**جودة العمل**: هي أداء الأنشطة والأعمال الإدارية من قبل العاملين والإدارة بشكل دقيق وسريع وبفعالية وكفاءة عالية بحيث تلبي حاجات ورغبات المستفيدين والمتعاملين على أكمل وجه .

---

1. عرقسوس ، أيمن ، "الجودة الإدارية" ، مطبع مراد ، مكة المكرمة ، الطبعة الأولى ، 1993 ، ص 16 .  
2. السلطة الوطنية الفلسطينية ، "مادة رقم 10 لسنة 1998 بشأن التعليم العالي" ، منشورات التربية والتعليم العالي ، رام الله ، 1998 ، ص 3 .

**الجامعات الفلسطينية** : هي الجامعات التي تعمل في الضفة الغربية وهي : جامعة الخليل ، جامعة بولتيك فلسطين ، جامعة القدس المفتوحة ، جامعة بيت لحم ، جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة النجاح الوطنية ، الجامعة العربية الأمريكية ، جامعة فلسطين التقنية - خضوري .

**العاملون** : هم جميع المستخدمين والمستخدمات في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على اختلاف مسمياتهم الوظيفية ، والذين يقوموا بجميع مهام وأعمال الموارد البشرية .

**آليات التطوير** : هي عبارة عن المقترنات والأفكار التي يقترحها العاملون في دوائر الموارد البشرية في الجامعات التي تطبق الأئمة ، والتي تؤدي إلى تطوير وتسهيل وإستخدام نظام الأئمة .

## 1- نموذج البحث

### المتغير المستقل

#### المتغير التابع

جودة العمل في دوائر  
الموارد البشرية في  
الجامعات الفلسطينية من  
حيث:

- الدقة
- السرعة
- الملاءمة

واقع أتمتة دوائر الموارد البشرية  
في الجامعات الفلسطينية

- البريد الصوتي
- البريد الإلكتروني
- التقويم الإلكتروني
- نظام الاجتماعات المرئية
- نظام إدارة الوثائق الآلي
- نظم معالجة الكلمات والنصوص
- نظام الأرشيف الإلكتروني
- شبكات الحاسب الآلي
- الانترنت
- نظم معالجة الصور

المصدر : من تصميم الباحث

## **الفصل الثاني**

**1-2 الإطار النظري**

**1-1-2 إدارة الموارد البشرية**

**2-1-2 الأئمة**

**3-1-2 الأئمة وإدارة الموارد البشرية**

**2-2 الدراسات السابقة**

**1-2-2 الدراسات العربية**

**2-2-2 الدراسات الأجنبية**

**3-2-2 التعقيب على الدراسات السابقة**

## الفصل الثاني

### 1-2 الإطار النظري :

#### 1-1-1 إدارة الموارد البشرية

##### 1-1-1-2 مقدمة :

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة ، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين ، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن إستثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية التي تحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها ، ولهذا ظهر الإحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية.

لذلك تعتبر الموارد البشرية ممثلاً في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الداعمة الحقيقة التي تستند إليها المنظمة الحديثة ، حيث أن العاملين هم الأداة الحقيقة لتحقيق أهداف المنظمة ، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة ، ونظرًا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المنظمة إهتماماً مناسباً بها .<sup>(1)</sup>

1 . السلمي ، علي ، " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر ، القاهرة ، 2001 ، ص 41 .

## **2-1-2 مفهوم إدارة الموارد البشرية**

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع و أشمل منه ، و هو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وهي :

التعريف الأول : هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية والرئيسة في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة حتى ساعة إنتهاء خدمتها وعملها فيها ، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المطلوب ، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها ، في مسعى لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة .<sup>(1)</sup>

التعريف الثاني : هي مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم ، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.<sup>(2)</sup>

---

1. عقيلي ، عمر وصفي ، مرجع سابق، ص ص 13-14 .

2. السالم وصالح ، مؤيد وعادل ، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، جدارا لكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الاردن ، عمان الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 5 .

التعريف الثالث : هي الإدارة الإستراتيجية التي تعني بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري .<sup>(1)</sup>

التعريف الرابع : هي مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والإختيار والتعيين وتقدير أداء العاملين وترقيتهم ونقاومهم وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير سبل الأمان والسلامة لهم.<sup>(2)</sup>

و بناء على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تختص بتسيير الموارد البشرية من لحظة الاستقطاب والإختيار والتعيين حتى إنتهاء الخدمة في المنظمة ، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

### 3-1-1-3 أهمية إدارة الموارد البشرية :

تكمّن أهمية الموارد البشرية في تجاوزها الدور التقليدي الذي لعب دوراً أكثر حيوية وأبعد مدى من خلال مواجهة الظروف المستقبلية والتكيف معها عبر البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ،

---

1 . عباس ، سهيلة محمد ، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، دار وائل للطباعة والنشر ،الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص 27 .

2 . ربيعة ، علي محمد ، "ادارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية" ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان 2003 ، ص 20 .

بوصفه محوراً رئيسياً في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمات ، والذي رتب فيماً لكيفية ربط وظائفها بالبيئة المحيطة وإدراك مدى أهميتها لكافحة المستويات الإدارية .<sup>(1)</sup>

كما أن عناية إدارة الموارد البشرية بتطوير وتنمية العاملين ورفع مستوى الإهتمام بهم ، بوضع برامج تدريبية ورفع مستوى المهارات لمقابلة الاحتياجات المتغيرة فحسب ، وإنما يتعلق بالرضا الوظيفي وتطبيق البحث النفسي والتوعس في استخدام مناهج البحث العلمي لدراسة المشكلات المعقدة والسعى لحلها ، من خلال الموارد البشرية في المنظمات الإدارية مما ضاعف برامج مساعدة العاملين وتقديم النصح والمشورة لهم في كافة المجالات .<sup>(2)</sup>

إن كل هذه التحولات أدت إلى تغيير النظرة تجاه المورد البشري وخاصة في وقتنا الحاضر ( عصر المعلومات والمعرفة ) ، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين ومبتكرين قادرين على خلق التميز ، ولهذا أصبحت النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من المفاهيم وهي :

- أن العنصر البشري على كل المستويات هو مصدر الأفكار وهو الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية وميزات داخلياً وخارجياً .<sup>(3)</sup>
- المشاركة الفعالة للعنصر البشري وطاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الإبتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء .

---

1. حسن ، راوية محمد ، " مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص.3.  
2. العتيبي ، ناصر بن منيف بن رازن ، مرجع سابق ، ص36 .  
3. رشيد ، مازن فارس، " ادارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001، ص15.

- تشتراك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في إعتمادها الرئيسي على البشر ( أفراد وجماعات ) ، حيث أن كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى ( مثل الموقع المتميز ، براءة الاختراع ،...الخ ) التي تملكها المؤسسة تكون بدون فائدة إذا لم يتتوفر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والإبتكار.<sup>(1)</sup>

#### 2-1-1-4 أهداف إدارة الموارد البشرية :

- 1- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف .
- 2- الإستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً .
- 3- تحقيق إنتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها .
- 4- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .
- 5- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية .
- 6- إيجاد سياسات موضوعية بمنع سوء إستخدام العاملين وتقادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير الضرورية .
- 7- إتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة داخل المنظمة ، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك .

---

1 . السلمي ، علي ، مرجع سابق ، ص 229 .

- 8- توفير ضمان إجتماعي وصحي جيد للعاملين .<sup>(1)</sup>
- 9- السعي نحو تحقيق الإنسجام والتراطط بين العاملين في المنظمة ، وذلك من خلال الرحلات الترفيهية وغيرها .

10- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة : من خلال الحصول على نوعيات جيدة من الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

### **1-1-5 وظائف إدارة الموارد البشرية :**

قسمت وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى :

- 1- الوظائف الإدارية ( التنفيذية ) : والتي تشمل :
- التخطيط : أي تحديد برنامج لإدارة الأفراد من أجل تحقيق أهدافها .
  - التنظيم : وضع هيكل لعلاقات الأفراد العاملين وطبيعة الأعمال التي يقومون بها .
  - التوجيه : توجيه الأفراد العاملين لزيادة رغبتهم وفاعليتهم .
  - الرقابة : مراقبة الأفراد العاملين وتطوير أدائهم .

- 2- الوظائف الإستشارية : والتي تشمل :
- الحصول على الموارد البشرية بالنوعية والكمية المطلوبة .
  - تطوير القوى العاملة من حيث زيادة مهارات الأفراد وتطوير أدائهم بعد التدريب.

---

1. السالم وصالح ، مؤيد وعادل ، مرجع سابق ، ص ص 18-19 .  
2 . الصيرفي ، محمد ، "ادارة الافراد وال العلاقات الإنسانية" ، قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 1 ، 2003، ص 18

- مكافأة القوى العاملة من حيث وضع نظام مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقاً لأدائهم .
- تكيف وإندماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع .
- الحفاظ على القوى العاملة من حيث تحديد السياسات المتعلقة بنقل الأفراد وتقاعدهم والإستغناء عنهم ، وكذلك الحفاظ عليهم من حوادث العمل وتوفير الشروط الملائمة بعيداً عن المخاطر المتعلقة بالعمل.<sup>(1)</sup>

## 2-1-2 الأئمة

### 1-2-1 تاريخ الأئمة :

عرف الإنسان منذ القدم الوسائل التي تساعده في العمليات الذهنية ، فلقد يستخدم الحجارة والعصي والأصابع كوسائل للعد وتمثيل البيانات ، ثم تدرج في هذا المضمار وإختراع بعض الرموز التي تمثل الأرقام ، فكانت أنظمة العد ثم إختراع أيضاً آلات بدائية لتساعده في العمليات الحسابية كان أقدمها العداد (Abacus) والذي لا يزال موجوداً حتى الآن ، ويستعمله بعض الأطفال في البيوت والمدارس ، وقد قام باباج في عام 1922م ببناء حاسب تقوم بحساب الجداول المعقدة وجداول اللوغريتمات بطريقة الفروقات ، وسميت هذه الآلة باسم ماكينة الفروقات Difference Engine.

خلال الفترة من 1939 - 1943م صنع أول جهاز حاسوب من نوع IBM ، وفي تلك الفترة ظهر أول حاسب رقمي من نوع ENIAC على أيدي خبراء من الولايات المتحدة الأمريكية ، ثم بعد ذلك

---

1 . برنوطي ، سعاد نايف ، "ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد" ، دار وائل للطباعة والنشر ، الاردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، ص ص 63-69.

توالت أجيال الحاسوب المختلفة ، وتم إستخدامه في جميع الأعمال والنشاطات الإنتاجية والإدارية المختلفة .<sup>(1)</sup>

إن أصل الأئمدة يعود إلى سنة 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات Word Processor ، وجاء ذلك بعد إنتاج طابعات إلكترونية ثم ربطها مع الحاسوب سنة 1964م، حيث تم عرض هذه الطابعات لأول مرة وأطلق عليها اسم MS/ST ( أي الشريط الممغنط / جهاز الطباعة المختار ) ، حيث تعمل مع شريط ممغنط وعند كتابة أي رسالة بإستخدام هذه الطابعة يتم خزن هذه الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة ، بعد إسترجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن يتم طباعة إسم وعنوان الشخص المرسل إليه ، ثم بعد ذلك توالى ظهور العديد من التقنيات التي تم إستخدامها من قبل إدارة المكاتب بغرض الإستفادة من تنظيم المكتب وتقليل إستخدام الورق إلى أقل ما يمكن ، وأطلق على هذه التطبيقات بأئمدة المكاتب ، والتي تعني إستخدام أجهزة الحاسوب في جميع الأعمال والنشاطات التي تقوم بها القطاعات الاقتصادية المختلفة في الدولة ، أي تحويل العمل من عمل يدوي إلى آلي عن طريق الآلة أو الحاسوب ، وذلك لتبسيط الإجراءات في العمل ومن أجل دقة وسرعة العمل .<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup>. السالمي والنعيمي ، علاء عبد الرزاق و محمد عبد العال ، "أئمدة المكاتب" ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الرياض ، ط1 ، 1999 ، ص ص 84 - 83 .

2. عبد الوهاب ، صباح نوري ، "أئمدة المكاتب" ، دار حنين للنشر والتوزيع ،الأردن ، عمان ، 1998 ، ص33

## 2-1-2 تعاريفات الأتمتة :

هناك تعاريفات عديدة للأتمتة نورد منها :

التعريف الأول : هو التشغيل الآلي لجهاز أو عملية أو نظام يتم التحكم به آلياً بواسطة أجهزة آلية أخرى تحل محل الإنسان في المراقبة والجهد وإتخاذ القرارات المبرمجة .<sup>(1)</sup>

التعريف الثاني : هو الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية بما في ذلك الحاسوبات الإلكترونية بغرض تنظيم إدارة الأعمال المكتبية .<sup>(2)</sup>

التعريف الثالث : هي آلية تشغيل أوتوماتي / آلي وهو يعكس مصطلح حوسبة وإستخدام الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات في العمل .<sup>(3)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف الشامل وهو أن الأتمتة هي إستخدام أجهزة الحاسوب والأجهزة المبنية على المتحكمات والبرمجيات في مختلف القطاعات الاقتصادية في الدولة ، من أجل السرعة في إنجاز الأعمال وتقليل الخطأ البشري وتسهيل إجراءات العمل .

1. الحسنية ، سليم ، "نظم المعلومات الإدارية (نما)" ، مؤسسة الوراق ،الأردن ، عمان ، 2002 ، ص190 .

2. عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 34

3. السريحي ، حسن عواد وأخرون ، "الأتمتة المكتبات بمنطقة مكة المكرمة : دراسة مسحية" ، مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، السنة التاسعة عشر ، العدد الثالث ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية الرياض ، 1999 ، ص12 .

### **2-1-3 الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالأنتمة**

- 1- تطور الأعمال التجارية : حيث أن المنشات حققت طفرات كبيرة في تطورها ، حيث أنها تتميز بالضخامة في حجم العمالة ورؤوس الأموال .
- 2- السهولة في التعامل والرغبة في الإبتكار : حيث أن الإنسان كان يستخدم وسائل بسيطة في التعامل مع البيئة ، وبسبب التعقيدات في البيئة أصبح من الصعب الإستمرار بهذا الوضع فلجاً إلى إبتكار وسائل أفضل في التعامل مع البيئة وتعقيداتها .
- 3- تعاظم دور وأهمية الإدارة : لأن الإدارة تزداد بتطور المنظمات وتعقدها ، لذلك أدرك الإنسان الذي يقوم بالإشراف على النشاطات التي صاحبت هذا النمو والتعقيد الحاجة إلى وجود مساعد في إدارة هذه النشاطات ، ظهر المعاونون والمستشارون وبرزت معهم مشاكل الصلاحية والمسؤولية والإتصالات ، وأصبحت هذه المشاكل من مشاكل المنظمة .<sup>(1)</sup>
- 4- التأثير التلقائي بتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال تصنيع معدات حديثة وبشكل مستمر ومتتطور .
- 5- فعالية الأنتمة في خدمة الوظائف التجارية للمنظمات : حيث جاءت نتيجة لزيادة المعلومات بشكل ضخم ، وكذلك بسبب إردياد العاملين المعتمدين على المعلومات عن العاملين الذين لا يعتمدون على المعلومات ، والذي أدى إلى زيادة فعالية الأنتمة.

---

1. السالمي والدباخ ، علاء عبد الرازق و رياض ، " تقنيات المعلومات الإدارية" ، دار وائل للنشر ،الأردن ، عمان ، 2001 ، ص ص 22-23

6- ان الأتمتة هي جزء من التغيرات الناشئة عن ظهور الحاسوب وإستخدامه الواسع في مجالات مختلفة ، والتطور في تصنيع الحاسيب بتسارع مستمر أدى إلى إنخفاض أسعار الحواسيب ، وهذا أدى إلى إخراج عدد من أدوات العمل المكتبية .

7- تكنولوجيا الأتمتة سوف تمكن المدراء من الإستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة .

8- أن الأتمتة تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل مما يدعم العملية الإنتاجية ، حيث لوحظ أن إنتاجية عمال المصانع والمزارعين زادت بمعدل أسرع من عمال المكاتب ، وكذلك لوحظ أن رأس المال المستثمر في مجال الأتمتة أقل بكثير منه عن رأس المال المستخدم في الزراعة .<sup>(1)</sup>

#### 2-1-4 مكونات نظام الأتمتة

يتكون نظام أتمتة المكاتب كما في الشكل أدناه من :

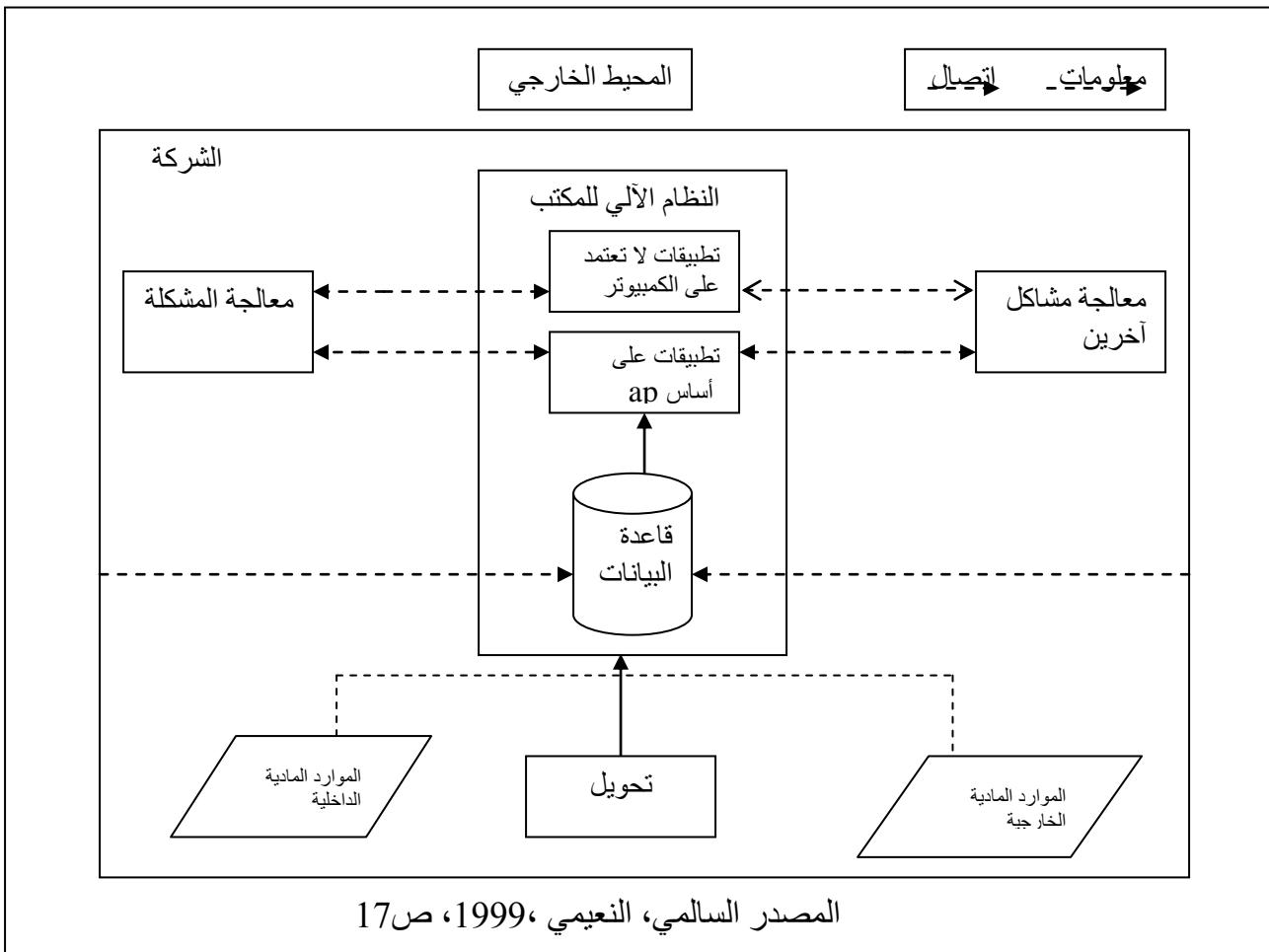
- 1- تطبيقات أتمتة المكتب التي لا تعتمد على الحاسوب .
- 2- تطبيقات أتمتة المكتب التي تعتمد على الحاسوب .
- 3- قاعدة البيانات .
- 4- مدخلات النظام : وهي موارد مادية ، المعالجات ، المواد المادية الخارجية .
- 5- معلومات عن المحيط الخارجي .

---

1. السالمي والنعيمي ، علاء عبد الرزاق و محمد عبد العال ، مرجع سابق ، ص ص 16-17 .

6- يستفاد من هذا النظام في حل المشاكل .<sup>(1)</sup>

شكل رقم (1.2) نموذج أتمتة المكاتب



المصدر السالمي، النعيمي ، 1999 ، ص 17

### 1-2-1-2 العناصر الأساسية للأتمتة

- 1- وسائل الإتصال بإستخدام البيانات والأمواج الضوئية والنصوص.
- 2- وسائل تخزين وإسترجاع المعلومات وتنظيم الإشراف على إدارتها .
- 3- وسائل إعداد وتحضير النصوص : أي إستخدام معالج النصوص بدلاً من الآلات الطابعة القديمة.

1. عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 36

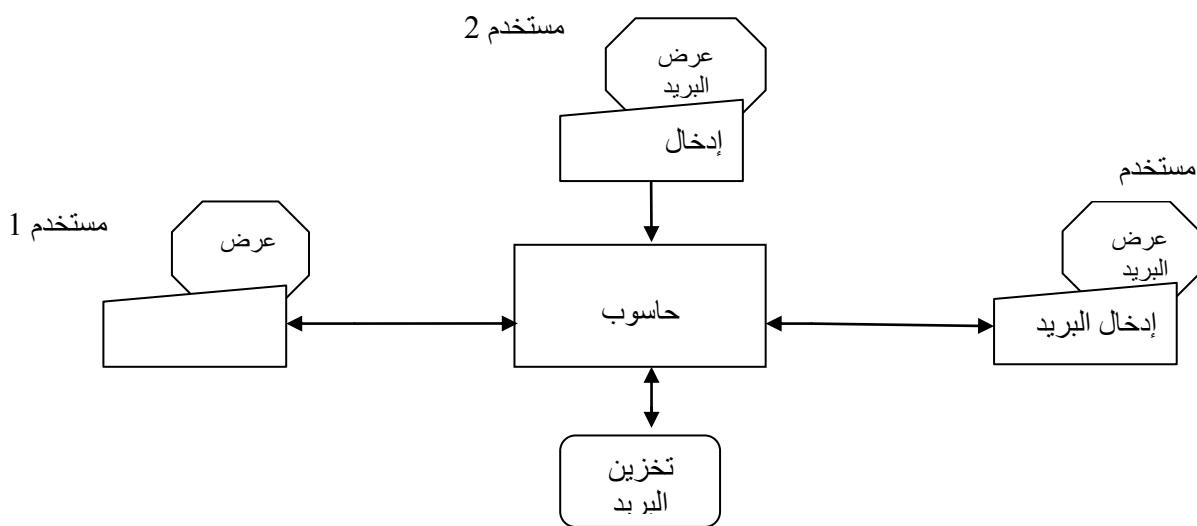
- 4- أدوات مساعدة تستخدم في جدولة الأعمال والتوثيق الإلكترونية .
- 5- إستخدام شاشات العرض المخصصة من قبل المدراء وذلك لتخفيض الأعمال المكتبية والحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .<sup>(1)</sup>

### 6-1-2-1-2 الأنظمة الحاسوبية المستخدمة في الأئمة

- 1- أنظمة تشغيل الحاسوب : وهي التي يتم من خلالها تشغيل الحاسوب ولا يمكن أن يعمل الحاسوب بدونها ، وهي حلقة الوصل بين الحاسوب وأجهزته والبرمجيات المحمولة عليه ، وهناك أنواع كثيرة منها يونيكس (Unix) ، ويندوز Windows .
- 2- نظام البريد الإلكتروني : Electronic Mail System

وهو عبارة عن إرسال الرسائل داخل المنشاة أو خارجها عن طريق إستخدام الحاسوب وأجهزة الإدخال والآخراج والخزانات المساعدة والإتصالات .

**شكل (2.2) الوحدات المطلوبة للبريد الإلكتروني**



المصدر : السالمي ، 2006 ، 19 ص

<sup>1</sup> . عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 40

### 3- البريد الصوتي Voice Mail System

ويشبه البريد الصوتي إلى حد كبير البريد الإلكتروني ، ولكن هنا يتم إرسال الرسالة بالصوت

عن طريق الهاتف ، وهذا يتطلب حاسوباً ذا قدرة جيدة لتخزين الرسائل السمعية بأشكال

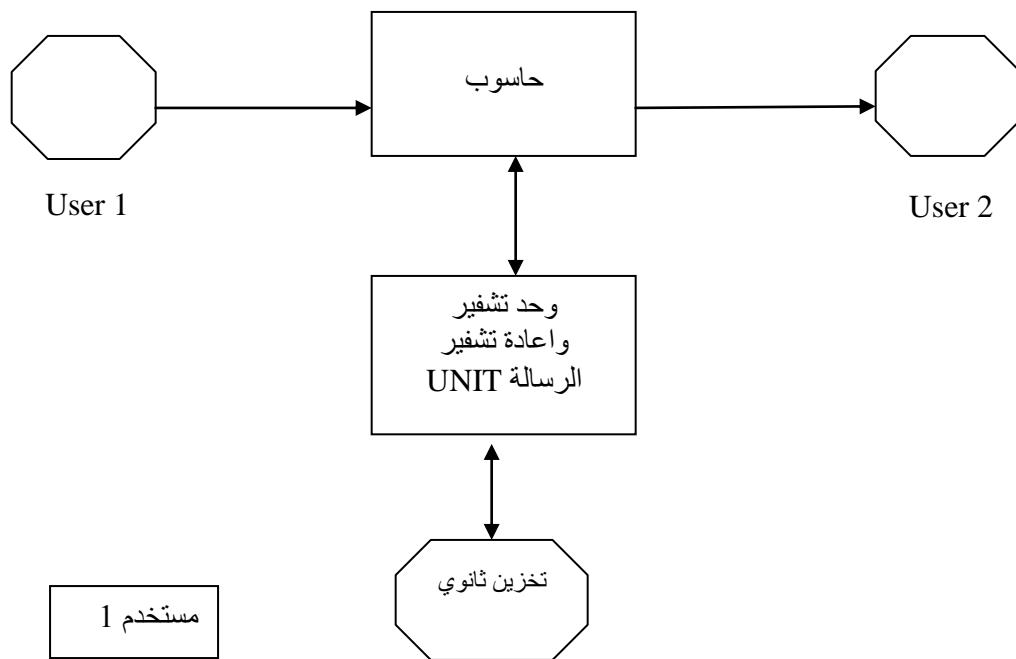
رقمية ثم تستعاد بشكل مفهوم إلى السامع ، وهو يستخدم في المستويات الإدارية المختلفة

حيث يستطيع المدير أن يبلغ موظفيه بصوته بكل الأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل ،

ودون الإنقال المباشر إلى مكتب المدير أو إنقال الموظفين مع بعضهم البعض لإيصال

الملحوظات والإستفسارات وغيرها .

شكل (3.2) مكونات نظام البريد الصوتي

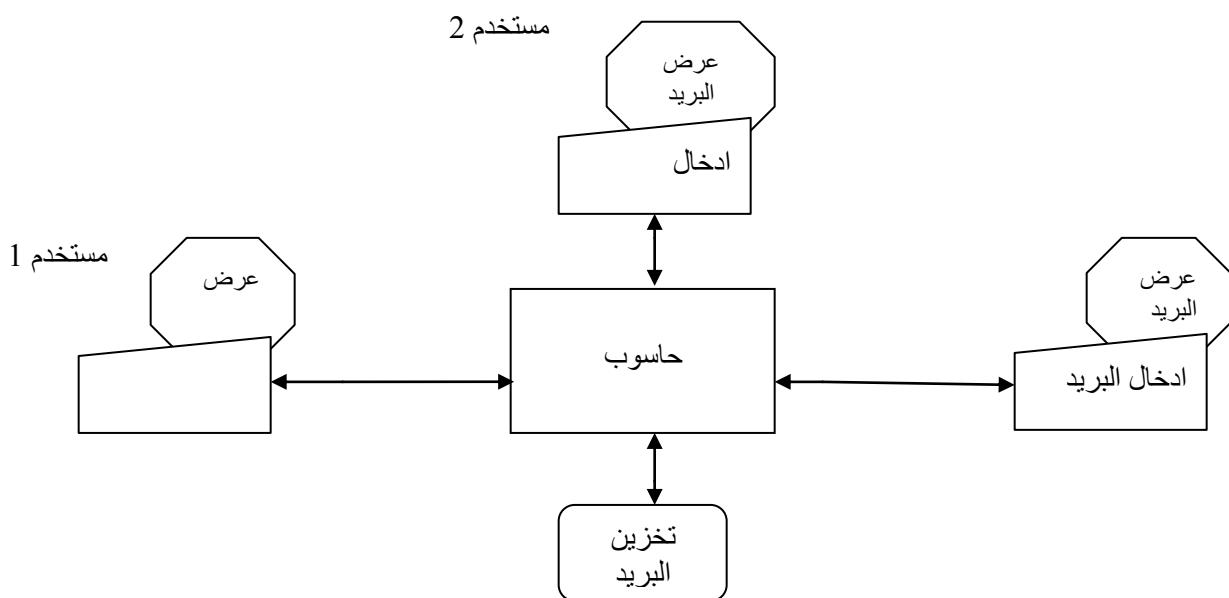


المصدر : عبد الوهاب ، 1999 ، ص 41

#### 4- نظام التقويم الإلكتروني : Electronic Calendaring System

ويستخدم هذا النوع في شبكات الحاسوب لتخزين وإسترجاع مواعيد المدراء والمسؤولين.

شكل (4.2) مكونات نظام التقويم الإلكتروني



المصدر : السالمي ، النعيمي ، 1999 ، ص 22

5- المؤتمرات عن بعد : وقد ظهرت نظم جديدة تساعد على عقد الاجتماعات والمؤتمرات مما

يحقق منافع عديدة ومنها :

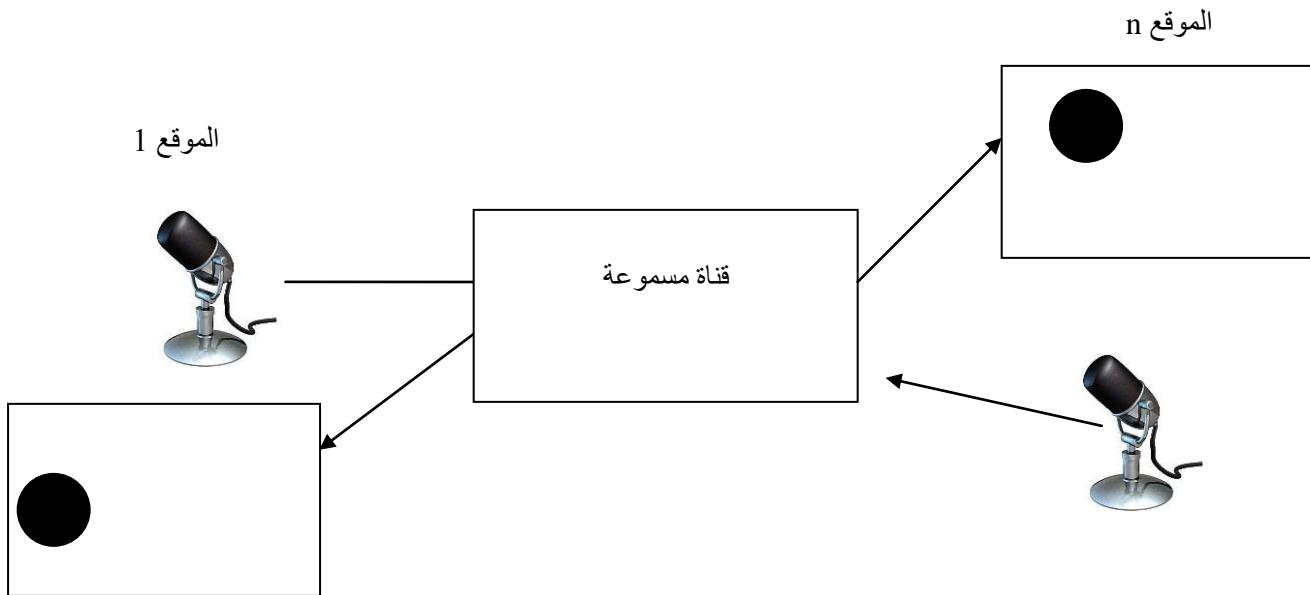
- تقلل وقت السفر والنفقات وعدم الانتظار في المطار .
- لا يوجد قيود على الوقت .
- النظام موجود دائماً ولا يوجد قيود جغرافية .
- تحسين نوعية إتخاذ القرارات للسماح بالتعامل مع القضايا عند ظهورها .
- لأن الوقت محدود بقيود هذه التقنيات يأتي المشاركون مستعدون تماماً.

أما عيبها الوحيد هو بالنقل وتكلفة التركيب العالية ، وهذه النظم هي :

## - نظام الإجتماعات السمعية : Audio Conferencing System :

وتتم الإتصالات هنا بين الأشخاص الموجودين في موقع جغرافية مختلفة عن طريق السمع بهدف إدارة الاجتماع ، ولا يسمح لأكثر من شخصين في النقاشات الهاونية ولا يتطلب هذا النوع من الإجتماعات أجهزة حاسوب ، ويتم الحديث فيها عن طريق الميكروفون ، ولا بد من رئيس للجنة لإتاحة الفرصة للجميع للتحدث ولغرض رفع كفاءة الاجتماع.

شكل (5.2) مكونات نظام الإجتماعات السمعية



المصدر: السالمي ، 2006، ص 21

## - نظام الإجتماع التلفزيوني TV Conferencing System

ويستخدم هذا النوع جهازاً تلفزيونياً لربط الأشخاص المشاركين بالإجتماع وال موجودين في موقع

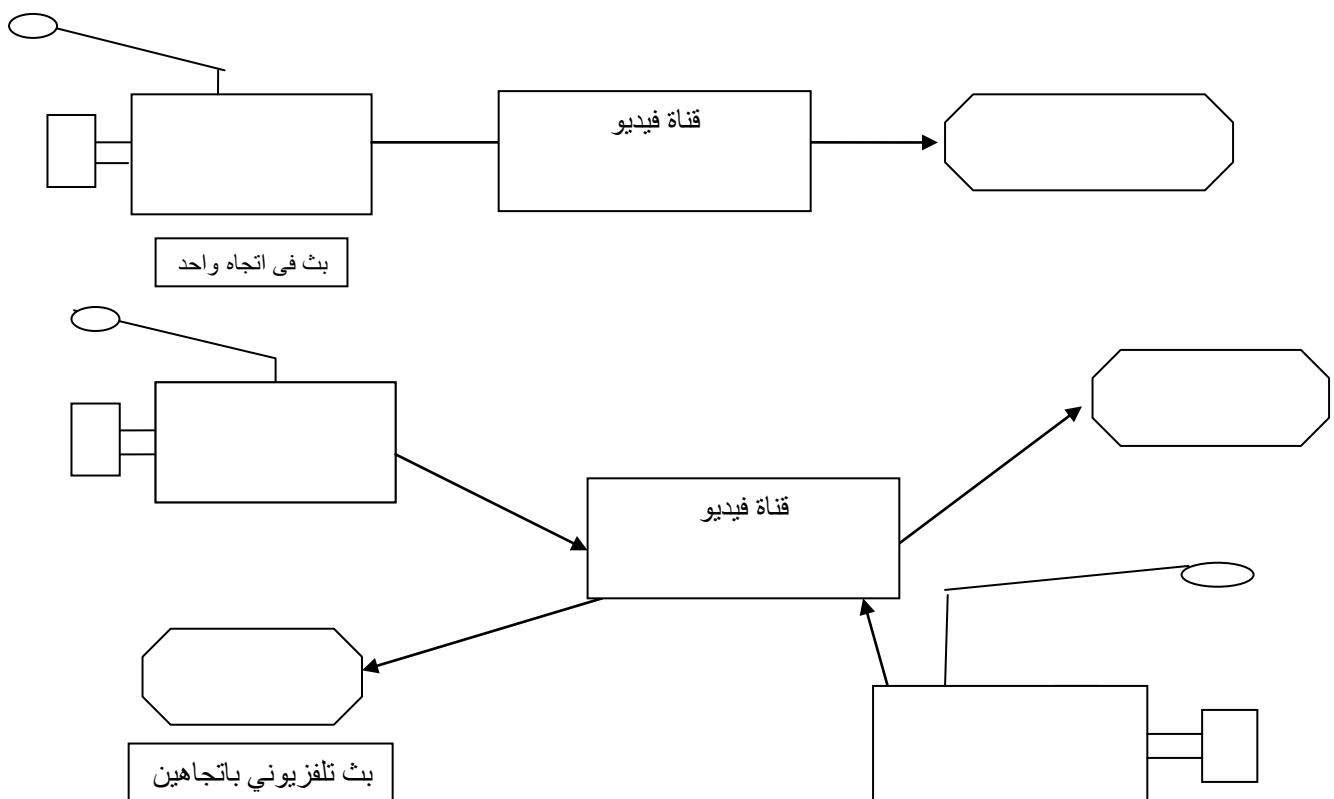
جغرافية مختلفة ، ويكون هذا النظام من أدوات سمعية ومرئية ولا يتطلب أجهزة حاسوب .

## - نظام الإجتماع بواسطة الفيديو video Conferencing System

ويستعمل في هذا النظام شبكة حاسوب للسماح للمشاركين لحل مشكلة أو تبادل معلومات متعلقة بموضوع مشترك ، ويستخدم هذا النظام بالإضافة إلى الحاسوب البريد الإلكتروني وقناة فيديو وبث بإتجاه وإتجاهين ، وتحتاج هذه الإجتماعات عن الإجتماعات السمعية والتلفزيونية من حيث عدد المشاركين بحيث تشكل الإجتماعات بواسطة الفيديو أكبر عدد من المشاركين مقارنة مع النوعين الآخرين ، بالإضافة لإمكانية استخدامه في مناطق منفصلة ومتباعدة .

شكل (6.2) مكونات نظام الإجتماعات بواسطة الفيديو

الموقع 1



المصدر : السالمي ، النعيمي ، 1999 ، ص 25

## 6- نظام إدارة الوثائق Document Management System

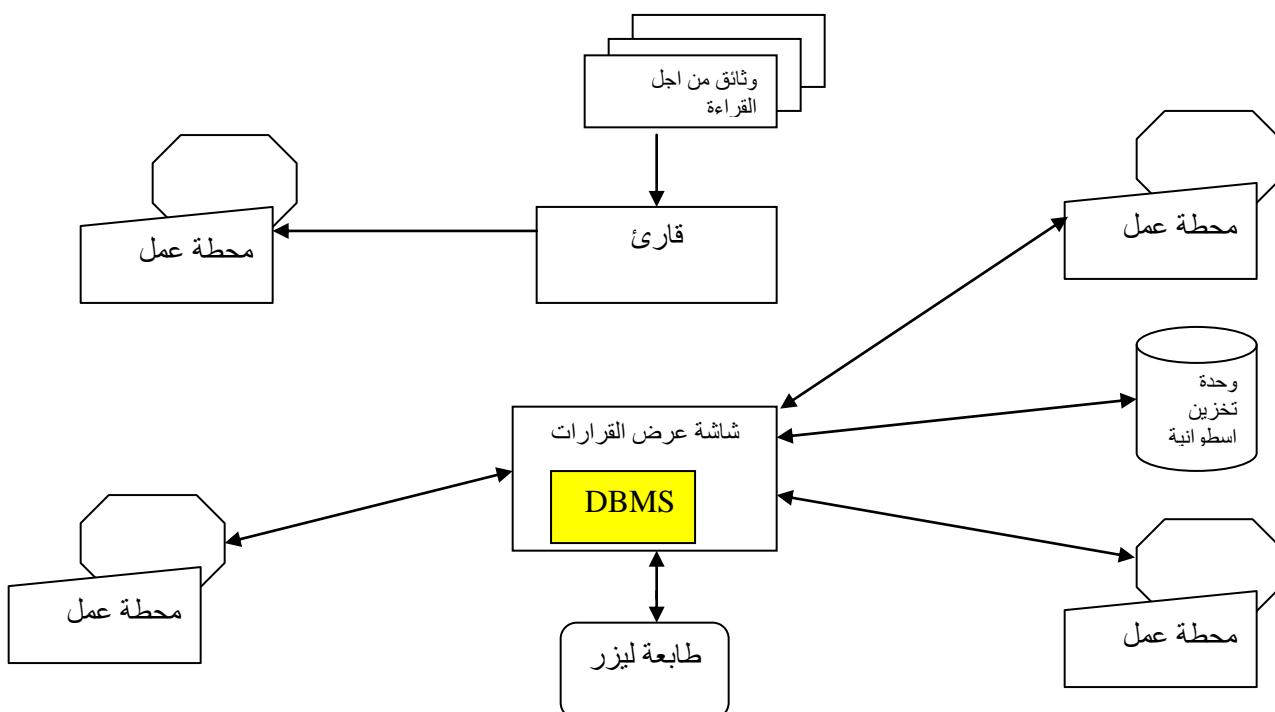
ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية ، حيث يستخدم هذا النظام في تحرير البيانات

في قرص التخزين الليزري من أجل توفير المعلومات للمستفيدين الذين يتعاملون مع النظام ،

ويمنع إجراء أي تعديل على الوثائق الأصلية ، حيث أن استخدام هذه النظم يؤدي إلى الحفاظ

على الوثائق المهمة والتاريخية ، ويقلل من أماكن الخزن بالإضافة إلى سرعة الإسترجاع .<sup>(1)</sup>

شكل (7.2) مكونات نظام إدارة الوثائق



المصدر : السالمي ، 2006 ، ص 24

1. السالمي والدباug ، علاء عبد الرازق و رياض ، مرجع سابق ، ص ص 139 - 157 .

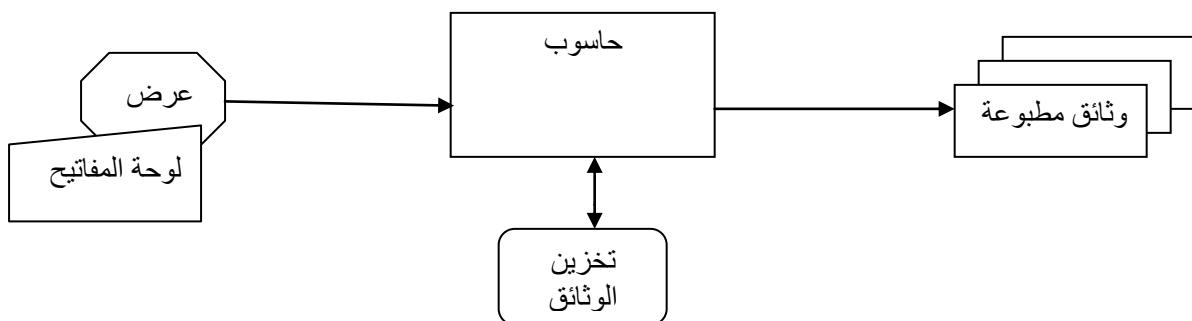
## 2-1-2-7 البرمجيات الجاهزة التي تمثل أساس الأئمة

هناك العديد من البرمجيات ولكن سنستعرض أهمها :

### 1- برامج معالجة النصوص Word Processing

وتقوم بكتابة النصوص وتنسيقها ومن أشهر هذه البرامج Windows & Word Perfect

شكل (8.2) الوحدات المطلوبة لتشغيل برمجيات معالج الكلمات



المصدر : السالمي ، النعيمي ، 1999 ، ص 20

### 2- قواعد البيانات Data Base

وتختص بحفظ البيانات والمعلومات على شكل جداول ، ولها قابلية كبيرة على خزن

المعلومات ومن أشهرها FoxPro & Microsoft Access

### 3- الناشر المكتبي Desktop Publishing System

يعتبر هذا النوع من أحدث البرمجيات المستخدمة في أئمة المكاتب ، حيث يستخدم الناشر

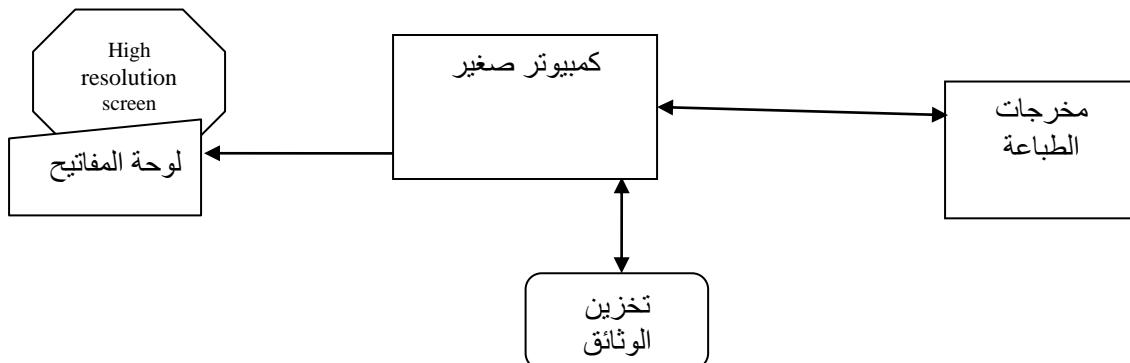
المكتبي الحاسوب وأجهزة إدخاله وإخراجه وخزاناته المساعدة ، لغرض طباعة الكتب

والمجلات والأدلة والنصوص الخاصة بالمؤسسات بشكل جيد بحيث يستطيع دمج الصور

والنص على الوثيقة الواحدة ، لذلك يستخدم الناشر المكتبي بشكل واسع لطبع المنشورات

بكافية أنواعها .

## شكل (9.2) مكونات النظام الناشر



المصدر : عبد الوهاب ، 1999 ، ص 44

## 4- قوائم البيانات المجدولة Spread Sheets

وتسمى أحياناً ببرامج البيانات المجدولة الإلكترونية ، وتقوم بإنشاء جداول إحصائية ومخططات ورسوم بيانية ومن أشهر هذه البرامج الشائعة في المؤسسات Microsoft Excel &Lotus 123

## 5- برامج الوسائط المتعددة Multimedia

وهي البرمجيات التي تتعامل مع الأصوات والموسيقى والصور والنصوص والأفلام ... الخ وتمتاز بالسرعة والأداء ، وكأنها برمج طبيعية وليس مكتوبة بلغة الآلة .

## 6- برامج الإتصالات والشبكات Communication Software

وهي توفر القابلية أو الوسائل التي تسمح بالإتصالات بين الحواسيب عن طريق شبكات مختلفة لنقل المعلومات .

## 7- برامج خاصة بالأجهزة Hardware Software

وهي ترافق مع الأجهزة الموصولة مع الحواسيب مثل : الماسحات Scanners ، آلات التصوير وغيرها .

8- برامج أخرى متفرقة : مثل Screen Corel Draw Capture ، وبرامج لاحتياجات المكتب المؤتمت وهي ال Microsoft Office والذي نعمل عليه ضمن التطبيق العملي لأن منه المكاتب .<sup>(1)</sup>

### **8-2-1-2 مستلزمات الأئمة من الأجهزة**

١- الهاتف : وهو من الأجهزة المهمة في عمل المكتب .

2- المودم : Modem وهو اختصار Modular – Demoduler

وهو جهاز يقوم بتحويل إشارات الهاتف التناضيرية (Analog) إلى إشارات رقمية (Digital) حيث يستطيع الحاسوب فهمه والتعامل معها.

- الفاكس Fax : وهو نظام إتصالات يستخدم في إرسال وإستقبال المعلومات على شكل صور طبق الأصل من المستندات والوثائق والصور والرسوم عبر شبكة الإتصالات الهاتفية ، وتعتمد طريقة عمله على إيصال الفاكس بخط الهاتف بواسطة خط المودم والإتصال برقم

<sup>1</sup> عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 43-44

معين وترسل الرسالة كتابة وليس صوتاً ، وإصطلاح فاكس Fax هو اختصار للإصطلاح الأصلي Facsimiles المشتق من الكلمتين (FAC+Similar) والتي تعني طبق الأصل.

4- التلكس Telex : وهو يقوم بنقل الرسائل القصيرة كتابة عبر خطوط سلكية ، وهو نظام يستخدم في إرسال وإستقبال المعلومات على شكل وسائل نصية قصيرة بإستخدام وحدات متوافقة وعبر الخطوط الهاتفية ، وهو أسرع وسائل الإتصالات دقة واتقاناً ، ويستخدم من قبل معظم المنظمات رغم ظهور العديد من الأجهزة الأكثر تقدماً منه.

5- الراسمات Plotters : وتستخدم في بعض المكاتب عند الحاجة مثل تصميم الرسومات الهندسية والكهربائية وأعمال التصميم المختلفة .

6- الماسحات الضوئية Scanners : حيث أن لها فوائد عديدة في عالم التصميم والتعامل مع الصورة والنص ، وخاصة مع برامج الوسائط المتعددة والتي تعمل على نقل الصورة والنص على الحاسوب ، حيث بالإمكان تخزينها كملف والتعامل معها بواسطة البرامج المختلفة .

7- الطابعات Printers : حيث تمثل المخرجات النهائية وبشكل مطبوع ، وهي جهاز إخراج ملحق بالحاسوب وظيفته تلقي المعلومات التي تكون مشفرة على شكل نبضات كهربائية والتي ينتجها الحاسوب ، ثم تحويلها إلى نصوص أو رسوم بيانية أو جداول أو أي أشكال أخرى مطبوعة على الورق .

8- المصغرات الفيلمية Micro Films : وهي أنظمة تخزين وحفظ الوثائق والمستندات بصورة مصغرة على شرائط فيلمية أو على بطاقات بلاستيكية ، وتكون أهمية المصغرات الفيلمية في

بعض أنواع المكتبات ودور الصحف والمؤسسات الكبيرة بالإضافة إلى مراكز الدراسات

والوثائق المتخصصة .<sup>(1)</sup>

9- البلوتوث : وهو تكنولوجيا جديدة من خلالها يتم نقل الرسائل والصور في الهاتف الجوال إلى الحاسوب وبالعكس .

10- آلات التصوير : وهي تستخدم ليس فقط في المكاتب بل أيضاً تستخدم للاستعمال العام ويوجد منها أنواع كثيرة ، حيث تستخدم في تصوير الوثائق والمستندات والصور .. الخ ، كما يوجد منها آلات تصوير قادرة على إخراج ورق ملون .

11- شاشات العرض : وهي عبارة عن شاشات فقط أي بدون حاسب تستعمل عادة في تكبير الصور الظاهرة على شاشة الحاسوب الصغيرة بعد ربطها بكابلات خاصة ، وذلك لغايات العرض لعدد كبير من الجمهور ، وهذا النوع مفيد لغايات التعليم بالإضافة إلى غايات للتقديم العرضي Presentation الذي يتم عادة في المكاتب وتستخدم أيضاً هذه الشاشات للعروض على برنامج PowerPoint .

12- أجهزة النسخ الاحتياطي: وهي أجهزة تربط على الحاسوب لغرض عمل النسخ الاحتياطي لضمان عدم ضياع المعلومات بسبب مشكلة معينة ، حيث تقوم هذه الأجهزة بحفظ البيانات وتخزينها كما في الأقراص الصلبة ، وهذه الأجهزة ذات سعة عالية وبديلة عن شرائط النسخ الاحتياطي التي تدخل في الحاسوب كسوافة Driver.

13- أجهزة التحكم بالكهرباء : وهذه الأجهزة توصل بشكل دائم مباشرة بالحاسوب وهي تحفظ الطاقة الكهربائية وتزود الحاسوب بها ، فإذا حصل انقطاع في التيار الكهربائي فإن الجهاز

<sup>1</sup> عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 45-52

يستمر في إمداد الحاسوب بالكهرباء من المخزنة فيه ، ويعطي إشارة بانقطاع الكهرباء لأنه

(<sup>1</sup>) يمنح فترة بسيطة من الوقت حتى تنتهي الطاقة المخزنة لكي يسمح للمستخدم بتخزين عمله

### 2-1-9 فوائد الأتمتة في المنظمة :

1- تسهيل إجراءات العمل .

2- اختصار الوقت .

3- الدقة والوضوح في إجراءات العمل .

4- تقليل إستخدام الورق والأرشيف .

5- نقل الأتمتة من إستخدام أماكن الأرشيف .

6- تسهيل إجراء الإتصال داخل المنشأة . (<sup>2</sup>)

7- الإستغناء عن الموظفين غير الأكفاء . (<sup>3</sup>)

### 2-1-10 معوقات تطوير الأتمتة

1- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة .

2- صعوبة الربط بين الأجهزة والبرمجيات ذات المواصفات داخل المكتب الواحد.

---

1. السالمي والنعيمي ، علاء عبد الرزاق ومحمد عبد العال ، مرجع سابق ، ص ص 41-43 .

2. عبد الوهاب ، صباح نوري ، مرجع سابق ، ص 40

3. السالم وصالح ، مؤيد وعادل ، مرجع سابق ، ص ص 17-18 .

3- عدم قدرة العديد من الآلات والأجهزة على الإتصال مع الحاسوب ، فمثلاً من الصعب ربط آلة النسخ الحالية مع الحواسيب القديمة ، مع العلم أن الحديثة أصبحت ميسرة الإتصال .

4- نظام الأتمتة يحتاج إلى ساعات تخزينية كبيرة جداً لغرض خزن الرسومات والوثائق والبيانات بكل أنواعها مما يشكل معوقاً كبيراً في تطور هذه الأتمتة ، على الرغم من ظهور القرص الليزري بسعته الواسعة ، إلا إنه لم يحل المشكلة بالكامل .<sup>(1)</sup>

5- عدم وجود وعي لدى المسؤولين بأهمية الأتمتة ودورها في تطوير العمل .  
6- خوف العاملين من الأتمتة : حيث يقوم العاملين بمقاومة الأتمتة بسبب الخوف من إحلال الأتمتة مكانهم في العمل .

7- شعور العاملين بعدم الإنتماء عندما لا يكون إتصال مباشر يومي مع زملائهم في العمل.<sup>(2)</sup>

### 2-3-1-3 الأتمتة وإدارة الموارد البشرية

#### 1-2-3-1-2 مقدمة

إن تسارع التطورات التكنولوجية الهائلة والمتعددة في كل لحظة أجبر منظمات الأعمال على التسابق في استخدام هذه التقنيات المختلفة سواء في الأنشطة الإدارية أو الإنتاجية ، وذلك لتلبية حاجات الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة في البقاء والإستمرار والتطور ، وقد جاءت الأتمتة بإحلال سريع واسع للانتشار للآلات الحديثة المتقدمة محل الإنسان ، وأدى ذلك إلى خلق بطالة

1. السالمي والنعيمي ، علاء عبد الرازق ومحمد عبد العال ، مراجع سليق ، ص 19 .

2. المغربي ، عبد الحميد ، "نظم المعلومات الإدارية" ، المكتبة العصرية ، مصر ، المنصورة، 2002 ، ص315 .

واسعة النطاق تزايـدـتـ العـامـ بـعـدـ الـآخـرـ وـإـلـىـ حدـوثـ تـغـيـيرـاتـ كـبـيرـةـ فـيـ أـسـوـاقـ الـعـمـلـ ،ـ وـنـقـاوـتـ وـاـضـحـ فـيـ مـسـتـوـىـ الـأـجـورـ بـيـنـ عـمـالـ الـمـعـرـفـةـ الـتـيـ تـتـطـلـبـهـ الـأـتـمـةـ وـبـيـنـ الـعـمـالـةـ الـتـيـ كـانـتـ تـعـملـ قـبـلـ مجـيـئـهـ ،ـ وـأـصـبـحـ هـنـاكـ إـحـتمـالـاتـ كـبـيرـةـ لـتـسـرـيـحـ أـعـدـادـ كـبـيرـةـ مـنـ الـعـمـالـ ،ـ وـفـيـ قـطـاعـاتـ وـاسـعـةـ مـنـ ظـلـواـ حـتـىـ الـآنـ فـيـ وـظـائـفـهـمـ أـوـ إـضـطـرـارـهـمـ إـلـىـ قـبـولـ أـجـورـ عـلـمـ قـلـيلـةـ نـتـيـجـةـ الـأـتـمـةـ .ـ

لـذـكـ ظـهـرـتـ عـمـلـيـاتـ إـحـلالـ الـأـتـمـةـ مـحـلـ الـإـنـسـانـ بـشـكـلـ كـبـيرـ حـيـثـ تـمـ إـدـخـالـ الـرـوـبـوـتـ فـيـ الـعـمـلـيـاتـ إـنـتـاجـيـةـ عـلـىـ نـحـوـ وـاسـعـ فـيـ مـجـالـ الـعـمـلـ إـنـسـانـيـ ،ـ وـعـلـىـ أـصـعـدـتـهـ كـافـةـ فـيـ مـخـلـفـ الشـرـكـاتـ الـكـبـرـىـ ،ـ وـبـمـاـ أـنـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـىـ تـقـوـمـ بـالـعـدـيدـ مـنـ الـأـنـشـطـةـ وـالـمـهـامـ وـالـتـيـ مـنـ شـائـهـاـ توـفـيرـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـىـ وـفـقـاـ لـلـإـحـتـياـجـاتـ الـحـالـيـةـ أـوـ الـمـسـتـقـبـلـةـ لـلـمـنـظـمةـ ،ـ فـهـيـ تـعـملـ عـلـىـ إـسـتـقـطـابـهـاـ وـتـدـريـبـهـاـ وـتـطـوـيرـهـاـ وـتـحـفيـزـهـاـ وـتـقـيـيمـهـاـ وـتـنـظـيمـعـلـاقـاتـهـاـ مـعـ الـأـقـسـامـ الـأـخـرىـ وـمـعـ الـعـدـيدـ مـنـ الـجـهـاتـ الـخـارـجـيـةـ الـأـخـرىـ ،ـ وـنـتـيـجـةـ لـتـعـقـيـدـاتـ هـذـهـ الـمـهـامـ بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ التـعـقـيـدـاتـ الـبـيـئـيـةـ الـمـحـيـطـةـ بـالـمـنـظـمةـ وـبـسـبـبـ الـتـقـنـيـاتـ الـحـدـيثـةـ أـوـ الـأـتـمـةـ فـانـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـىـ تـوـاجـهـ تـحـديـاتـ مـتـنـوـعـةـ مـنـهـاـ :ـ

1- تـقـادـمـ دـورـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـىـ التـقـليـدـيـ .ـ

2- إـنـتـهـاءـ عـصـرـ الـوـظـيفـةـ (ـ الـثـورـةـ إـلـكـتـرـونـيـةـ وـالـثـورـةـ إـلـادـارـيـةـ )

3- شـكـلـ الـمـنـظـمةـ الـجـدـيـدةـ فـيـ ظـلـ عـصـرـ الـمـعـلـومـاتـ .<sup>(1)</sup>

1. الخزامي، عبد الحكم احمد، "ادارة الموارد البشرية الى أين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2003، ص 9.

إن هذه التحديات أجبرت المنظمات على التفكير في إيجاد طرق جديدة لإنجاز أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية بفاعلية وكفاءة عالية ، وللحصول على المعلومات بطريقة دقيقة وبسيطة بحيث يكون الوصول إليها بسرعة وإستخدامها بسهولة وبتكلفة قليلة ، لذلك لتحقيق ذلك فقد تم إيجاد نظم أتمتة معلومات الموارد البشرية لتقوم بهذه المهمة .

وقد تم تصنيف نظم معالجة البيانات إلى :

1. النظم اليدوية : وهي النظم البسيطة التي لا تستخدم أي أداة ميكانيكية أو إلكترونية حيث تم أداء العمل عن طريق استخدام القلم والورق ، ومعظم البيانات يتم إنتاجها يدوياً ، ولكن من الصعب أن نجد منظمة تستخدم نظاماً يدوية فقط ، فمعظم النظم اليدوية تستخدم بالإتصال مع نظم مستخدمة لبعض الآلات مثل الآلة الحاسبة أو نظم مستخدمة الحاسوب ، أيضا هناك صعوبة في إيجاد نظم معلومات حوسية تماماً حيث يستخدمون أيضاً النظم اليدوية .<sup>(1)</sup>

2. النظم شبه الآلية : وهي نظم المعلومات التي تستخدم أجهزة تعمل بواسطة الضغط على المفاتيح مثل الآلة الكاتبة والآلات الحاسبة ومسجلات النقود ، وهي لا تكون متصلة بالحاسوب ، وهو خليط بين النظم اليدوية وشبه الآلية ، وهي تسمح بتشغيل أحجام بيانات أكبر من النظم اليدوية إلا أن تكلفتها تزداد وتعقد كفاءتها عندما يزداد حجم البيانات على حدود معينة ، حيث أنه يجب أن يوجد عامل لتشغيل الآلة يدوياً حيث أن التكلفة تزداد بزيادة حجم العمليات ، وهذه النظم تعطي دقة أكبر من النظم اليدوية .<sup>(2)</sup>

1 . الهادي ، محمد ، "نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة" ، دار الشروق ، مصر ، القاهرة ، 1989 ، ص 219

2 . المغربي ، عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 31

3. النظم المحوسبة ( المؤتمتة ) : وقد ظهرت بتشييد أول جهاز حاسوب من طراز UNIVAC عام

1915م في مكتب تعداد السكان الأمريكي ، وتزايدت سعتها بصورة بطئية حتى منتصف

السبعينات عندما ظهرت الأجهزة الشخصية ، وإزدهرت مبيعاتها مع بداية الثمانينات حيث

أصبحت نظم المعلومات الصغيرة في متداول يد كل منظمة.<sup>(1)</sup>

وقد ظهرت نتائج مهمة تترتب على تطبيق الأتمتة في المنظمات وهي :

1. قلة عدد المستويات الإدارية التي تحتويها الهياكل التنظيمية .

2. قدرة المنظمات على التحكم في درجة المركزية في كثير من الإجراءات كإتخاذ القرارات.

3. إتاحة الفرصة للوصول للمعلومات والمشاركة في صنع القرارات .

4. تحسين ملموس في أساليب التنسيق بين الوحدات الإدارية بغض النظر عن درجة إنتشارها الجغرافي .

5. الحد من الإجراءات الروتينية المعقدة وجمود البيروقراطية.

6. تيسير عمليات الاتصال وفعالية التنسيق بين كل مدير وآخر نتيجة تبني الأتمتة كالبريد الإلكتروني ، ونظم دعم الإدارة العليا ونظم دعم القرارات وغيرها .

7. تحقيق الموضوعية والدقة في الأنشطة التي تمارسها كافة إدارات المنظمة ومنها إدارة الموارد البشرية.

---

1. الحسني ، سليم ، مرجع سابق ، ص46.

8. سرعة إنجاز المعاملات وكثرتها حيث تحد من تكدس الأوراق والمساحات المطلوبة للأعمال<sup>(1)</sup>
9. توفير المعلومة للموظف والتي تعد مصدر قوته في تنفيذ الأعمال ودون الانتظار لأخذ رأي رئيسه.
10. تسهيل عملية الحفظ والإسترجاع للمعلومات عند الحاجة.
11. تحقيق سرية وخصوصية العمل ، حيث ساعدت على عدم الكشف أو الإطلاع على المعلومات والبيانات من قبل أشخاص غير مخولين بذلك ( استخدام كلمة مرور ، نظام الإغلاق، إغلاق الجهاز تلقائياً ، نظام التشفير أثناء نقل المعلومات من جهاز لآخر عبر الشبكات .<sup>(2)</sup>

### **2-1-3-2 مراحل التحول من النظام اليدوي إلى نظام الأتمتة**

فانه ونتيجة لهذه الميزات التي توفرها الأتمتة في إدارة الموارد البشرية فان عملية التحول من النظام اليدوي إلى نظام الأتمتة في إدارة الموارد البشرية تتم على النحو الموضح في الجدول

التالي :

---

1 . قنديلجي والسامرائي ، عامر ابراهيم وإيمان فاضل ، " حسيبة (أتمتة) المكتبات" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2004 ، ص ص 46-50 .  
 2. الحسنية ، سليم ، مرجع سابق ، ص 523.

**جدول رقم (1.2) مراحل التحول من النظام اليدوي إلى نظام الأتمتة**

المحتوى الدراسية والتحليل	المرحلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص المشكلات وتحديدتها بدقة.</li> <li>• تحديد المعوقات الداخلية والخارجية المحتمل تأثيرها على استخدام الأتمتة.</li> <li>• تحديد الأهداف من الأتمتة</li> <li>• تحديد متطلبات التشغيل</li> <li>• القيام بالدراسة وتقويم التقرير الأولي</li> </ul>	الأولى : دراسة الجدوى
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام .</li> <li>• تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الأهداف والمعوقات</li> <li>• تقويم البدائل</li> <li>• تقديم التوصيات</li> </ul>	الثانية : التقييم الدولي للنظام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد المتطلبات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام ( الأجهزة ، عمليات التشغيل ، الأدوات المساعدة )</li> <li>• دراسة أولية عن تحليل التكلفة و الفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديلة</li> <li>• تقديم التوصيات</li> <li>• إذا تمت الموافقة يقدم عرضا مفصلا بمتطلبات النظام من الأفراد</li> </ul>	الثالثة : الدراسة الهندسية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إختبار الأنظمة الفرعية</li> <li>• إختبار النظام الكلي المقترن لنظم أتمتة الموارد البشرية</li> </ul>	الرابعة : إختبار النظام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس الأداء</li> <li>• تقويم الأداء</li> <li>• إجراء التعديلات الضرورية</li> <li>• التنفيذ</li> <li>• المتابعة المستمرة</li> </ul>	الخامسة : متابعة وتقدير النظم

المصدر : ( صالح ، السالم ، 2002 ، ص273 )

### **3-3-1-2 مركزات او عناصر نظام أتمتة الموارد البشرية**

1- قاعدة البيانات Data Base : يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مركزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين فيها .

2- إدخال البيانات Data Entry : يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات .

3- إسترجاع المعلومات Information Retrieval: هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها ، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون .

4- مركز معلومات الموارد البشرية Human Resources Information Center : وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم أتمتة الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة لتلك الأنشطة .

5- جودة وسلامة البيانات Data Quality & Integrity : ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمان أمن وسلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات .<sup>(1)</sup>

### **3-3-4 تطبيقات الأتمتة في دوائر الموارد البشرية**

يتوفر العديد من التطبيقات لنظم أتمتة معلومات الموارد البشرية ، وأهم هذه التطبيقات :

---

1. المغربي ، عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ص 331-333 .

١- تطبيقات التوظيف : وتشمل جذب وإستقطاب العاملين والمساعد في توفير فرص العمل

المناسبة والحفاظ على قاعدة بيانات خاصة بالعاملين وهي :

أ. جذب وإستقطاب العاملين : يساعد نظام أتمتة الموارد البشرية على جذب وإستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين وتحديد المرشح المناسب للموقع الوظيفية ، حيث أن نظام الإستقطاب الفاعل يحقق إسترجاع المعلومات ، توثيق جميع الإجراءات الخاصة بالإستقطاب ( مثل المقابلة ) ، توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة ، توفير المعلومات الأساسية للقائمين بال مقابلة وإعداد التقارير الضرورية عن المرشحين للوظائف ، توفير المعلومات اللازمة لتقدير عملية الإستقطاب وتحديد تكاليف الإعلانات عن الوظائف ، توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف ، زيادة معايير الاختبار سواء كانت موضوعية مرتبطة بالعمل او معايير ذاتية كبعض السمات الشخصية .

ب. توفير قاعدة بيانات تدريبية للعاملين : تحفظ المنظمة عادة بيانات عن العاملين وهذه المعلومات تستخدم لأغراض إدارة الرواتب والأجور ، توثيق تكاليف الفوائد والخدمات والحوافز ، التخطيط للموارد البشرية .

٢- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية : هناك نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبطة بتخطيط

الموارد البشرية وها تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً ، حيث أن تخطيط التعاقب يؤكد أن المنظمة لديها عاملان لا بد أن تدهم إلى الموضع التي تشغر بسبب التقاعد والترقية والتقلبات وإلغاء الخدمة أو التوسيع في النشاطات ، لذلك

فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفاعلية سواء كانت هذه

القرارات لملء الشواغر فيها او لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تشكو من عجز أو نقص في القوى العاملة.

3- تطبيقات إدارة الأداء : حيث من الممكن خزن معلومات تقويم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية ، إضافة إلى أن الحاسوب يمكن استخدامه لهذا الغرض ، حيث أن تطبيقات إدارة الأداء تساعد في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

4- تطبيقات التدريب والتطوير المهني : تستخدم بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم ، محتوى البرنامج وكلف التدريب....الخ ، إضافة إلى معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية ، كما توفر قاعدة البيانات بيانات حول البحوث وال المجالات العلمية والمصادر المعرفية لمساعدة العاملين في تعلمهم وإطلاعهم على أحدث المستجدات العلمية ، أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فتتمثل في تحديد الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية وكذلك يوفر خططا للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقط القوة في المهارات المطلوبة ، الحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للموقع الإدارية العليا ، وتساعد تطبيقات التطوير في تحسين فاعلية الأداء وتقديم النصح والإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المنظمة كاستحداث وظائف جديدة .

5- تطبيقات التعويضات : وتتضمن تقويم الوظائف وتحديد الأجر و الرواتب و إستقصاء الأجر ، إضافة إلى تحديد الحوافز والفوائد حيث يتم ربط الراتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية ،

حيث توفر للإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب والتغيير من فترة لأخرى ،

لذلك تعتبر مهمة في التخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع ، كما تساعد في تحديد

الوظائف التي تكون أجورها أقل أو أعلى من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة.<sup>(1)</sup>

كما تم تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات في وظائف الموارد البشرية كما يلي :

1. لوحة الإعلانات : حيث يتم نشر اللوائح المنظمة للعمل على شبكة المعلومات الخاصة

بالمنظمة (الإنترنت) أو على الإنترن特 للعاملين للإطلاع على هذه اللوائح بيسر ، وذلك

لتتجنب المنازعات التي قد تنشأ نتيجة عدم المعرفة باللوائح أو أي تغيرات تحدث عليها .

2. الاستقطاب الإلكتروني : تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين بتقديم

طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الإنترنرت ، وتتجأ

منظمات الأعمال إلى إنشاء موقع على الإنترنرت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم

للوظائف المتاحة ، أو حتى تقديم بياناتهم لانتظاراً لتوفير وظيفة ملائمة في المستقبل ، حيث أن

الاستقطاب الإلكتروني في شكله الجدي يبدأ حين تشيء منظمة الأعمال قاعدة بيانات

الوظائف ، التي تحوي مختلف متطلبات كل وظيفة من مؤهلات علمية ومهارات إضافية

وخبرات مكتسبة بحيث يتم الحجب المبدئي للمتقدمين بناء على مدى مطابقة مواصفاتهم

للوظيفة المعنية من عدمه .

3. الخدمات الذاتية للعاملين : ويقصد بها تمكين العاملين من الدخول إلى قواعد البيانات للإطلاع

على بياناتهم الذاتية وتعديلها ، وكذا بيانات رواتبهم الآنية والتاريخية ، وبيانات أسرهم

<sup>1</sup> عباس ، سهيلة محمد ، مرجع سابق ، ص ص 329-335.

وأرصدة إجازاتهم في إطار إحتياطات سرية ، كما قد يسمح لهم بالإطلاع على قدر معين من البيانات عن باقي العاملين في منظمات الأعمال ، وكذلك يكون تقييم الأداء إلكترونيا وذلك لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم ، ومن ميزاته أنه يمكن إجرائه أكثر من مرة في العام الواحد ويمكن إجراء التقييم على أكثر من معيار ، كما يمكن الإطلاع على الوظائف المتاحة داخل المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي ، أما فيما يتعلق بإجراء المعاملات إلكترونيا فيمكن للعاملين التقدم بطلبات الإجازات أو أذونات المغادرة من خلال الإنترن特 أو الإنترنانت ، والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتيحها المنظمة ، ومن خلال توجيه المعاملات يتم توجيهها إلى جهات الإختصاص لإعتمادها حتى تكتمل المعاملة ، كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية التواصل مع العاملين من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال خطابات رقمية ، مع الإحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للعامل .

4. التعليم الإلكتروني : لقد أصبح التعلم المستمر من أهم ما تحرص عليه المنظمات في المناخ شديد التفاوت الذي نعيشه ، حيث تشير بعض التقديرات أن التدريب من خلال الإنترنانت سيمثل في القريب 80% من حجم التعليم والتدريب في منظمات الأعمال .<sup>(1)</sup>

### 2-1-3-5 وظائف نظام أتمتة الموارد البشرية

(1) حصر وتسجيل الواقع ورصدها في شكل بيانات وحقائق مفصلة وذلك بربط النظام بمصادر البيانات في النماذج والسجلات المستخدمة في الموارد البشرية ، مثل : نماذج طلبات التوظيف وسجلات الموظفين وتشكيلات الوظائف والترقيات .... الخ .

1. العامري ، احمد سالم ، " إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي : الواقع والتحديات " ، مركز بحوث كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، الرياض ، 2006 ، ص ص 147 - 151

- (2) تدقيق البيانات والحقائق وتصنيفها وتحليلها تمهدًا لاستخدامها في المجالات المختلفة في الموارد البشرية ، ويتم التدقيق والتصنيف والتحليل إما يدوياً أو آلياً حسب النظام المطبق .
- (3) إستخراج المعلومات بصورة واضحة بحيث يسهل فهمها وتفسيرها ، وتكون غالباً على شكل ملخصات للبيانات وإحصائيات جاهزة للإستخدام في شتى مجالات الموارد البشرية<sup>(1)</sup>

### **2-1-3-6 محتويات نظام أتمته الموارد البشرية**

يمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات التي يتضمنها النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

- أولاً : البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف ويمكن تصنيفها إلى :
- أ. البيانات الشخصية : وهي مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارة الموارد البشرية وتشمل : الاسم الكامل ( رباعي ) ، رقم الهوية ، تاريخ الميلاد ، مكان الولادة ، العنوان ، الجنس ( ذكر أو أنثى ) ، الديانة ، الحالة الإجتماعية ، عدد الأبناء ، عدد المعالين ، عدد الأبناء الجامعيين ، السكن ، إسم البنك والفرع ورقم الحساب ، حيث أن هذه البيانات مهمة وضرورية لكثير من إجراءات الموارد البشرية .
- ب. البيانات الخاصة بالمؤهلات الدراسية والخبرات العلمية السابقة وتشمل : المؤهل العلمي ، سنة التخرج ، التخصص ، مسمى الوظيفة التي كان يشغلها ، الجهة او الجهات التي كانت تتبعها الوظائف ، فترة العمل في كل وظيفة ، أسباب ترك تلك الوظائف ، الدورات التدريبية التي

---

<sup>1</sup> قاسم ، قاسم عباس ، "نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان" ، مجلة الإداري ، السنة 12 ، ع43 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، 1990 ، ص ص296-297 .

حضرها ، مجالات التدريب ، مهام التدريب ، المعرفة بالملفات ، حيث أن جميع هذه المعلومات تقيد في تنظيم برامج إختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ، كما وتقيد في الترقيات وتحديد الراتب ... الخ .

ج. البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد وتشمل : رقم الموظف ، تاريخ التعيين ، مكان العمل المسمى الوظيفي ، رقم الوظيفة ، التدرج الوظيفي ، الدرجة ، تاريخ الحصول على الدرجة ، تقارير تقييم الأداء ، الترقيات والعلاوات ، الإجازات ، التدريب أثناء الخدمة ، الدراسة أثناء الخدمة ، العقوبات التأديبية والجزاءات ، التنقلات والتدب والإعارة ، إنتهاء الخدمة ، وتستخدم هذه البيانات في إدارة الموارد البشرية ومتابعتها العنصر البشري لمعرفة مدى فاعليته في تحقيق الأهداف التنظيمية ، كما تساعد المعلومات الخاصة بتقييم الأداء في معرفة مستوى كفاءة العاملين وإستعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى في الهرم التنظيمي ، والمعلومات الخاصة بمجموع العاملين وتشمل : سجل الحضور والإنصراف ، العدد الكلي للموظفين ، عدد الموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها ، عدد الموظفين حسب التخصصات العلمية ، عدد الموظفين حسب سنوات الخبرة ، عدد الموظفين حسب أعمارهم ، التكلفة الكلية للراتب ، الاحتياجات التدريبية ، وتستخدم هذه البيانات في رسم سياسات وإستراتيجيات التوظيف وفي معرفة الاحتياجات الفعلية من المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العمل .<sup>(1)</sup>

---

-1- المغربي ، عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 338-339.

ثانياً : البيانات الخاصة بالوظائف وتشمل : مسميات الوظائف ، مستويات الوظائف ، أرقام الوظائف ، الواقع التنظيمية للوظائف ( الوحدات الإدارية التي تتبع لها الوظائف ) ، عدد الوظائف الشاغرة ، التعديلات في مسميات ومستويات الوظائف ، وتستخدم هذه البيانات في التطوير الوظيفي حيث تحدد المهام والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة .

ثالثاً : البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة ويمكن تقسيمها إلى :

1. البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف وتشمل : الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون الموارد البشرية والتعاميم المفسرة لها ، القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، التعاميم المتعلقة بإجراءات الموارد البشرية .

2. البيانات الخاصة بسوق العمالة وهي بيانات تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة ومن تلك البيانات: تقارير عن سوق العمالة ونوعيات وأعداد الكفاءات والقدرات والمهارات المتوفرة فيه ، تقارير عن معدلات البطالة ، إحصائيات عن طالبي التوظيف مثل أعدادهم ومستويات مهاراتهم ، سجلات وبيانات عن مصادر التوظيف ، تقارير ودراسات عن التوقعات والإحتياجات من المهارات والكفاءات وأعداد الموارد البشرية التي تمكن من مقابلة التوسعات المستقبلية ، توقعات عن المهارات والأعداد التي ينتظر توفرها في المستقبل ، توقعات بإتجاهات النقص أو الزيادة في المهارات والتخصصات في

المستقبل ، وهذه البيانات تساعد في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية <sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>. قاسم ، قاسم عباس ، مرجع سابق ، ص ص 300-302 .

## 4-1-2 الجامعات في فلسطين

### 1-4-1 نشأة الجامعات في فلسطين

إن فكرة إنشاء جامعة في فلسطين راودت عقول عدد من الشخصيات والمفكرين والأكاديميين إبان الانتداب البريطاني ، واقتصرت هذه الجهود المبذولة في هذا المضمار على إنشاء بعض الكليات والمعاهد التي منحت الدرجة الأكاديمية الأولى والمتوسطة في الحقول الأدبية كالحقوق والتربية والعلوم الزراعية ، وقد توقفت هذه الكليات بعد نكبة عام 1948 م بسبب الاحتلال الإسرائيلي.

في عام 1967 م وبعد إكمال الاحتلال الضفة الغربية وقطاع غزة أحكمت إسرائيل قبضتها على فلسطين ، ووضعت العراقيل والصعوبات أمام التعليم الفلسطيني ، لذلك قامت عدة جهات ومؤسسات فلسطينية بالتفكير في الخروج من هذا المأزق عن طريق إنشاء جامعات ومعاهد فلسطينية لتناسب حاجات المجتمع الفلسطيني ، وتشكل ملاداً لخريجي الثانوية العامة من الناحية الأخرى .<sup>(1)</sup>

لقد كانت أولى المبادرات في كلية بيرزيت التي أعلنت عن تطوير التخصصات التي تدرسها إلى درجة البكالوريوس ، ثم في عام 1973 م أعلنت مدارس الفريز في القدس عن تحويلها إلى جامعة أطلق عليها جامعة بيت لحم ، وفي عام 1971 تم تأسيس كلية الشريعة في الخليل وأضيف لها في

1 . كاتبة ، سمير ، " التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي الفلسطيني " ، جامعة القدس المفتوحة في رام الله من 7\15\2004 ص 3 .

عام 1980م كلية أخرى ، وفي عام 1978 تأسست الجامعة الإسلامية ، وفي بداية الثمانينات إنطلقت

أربع كليات جامعية في القدس شكلت ما يعرف باسم جامعة القدس<sup>(1)</sup>

في بداية عام 1991 تأسست أحدث جامعتين هما الأزهر وجامعة القدس المفتوحة ، ومن ثم

تأسست جامعة الأقصى عام 1995م ، ثم الجامعة العربية الأمريكية في عام 1997م ، والجدول

التالي يوضح الجامعات الفلسطينية حسب سنة التأسيس :

### جدول رقم (2.2) بيانات أساسية عن الجامعات الفلسطينية

الرقم	اسم الجامعة	الموقع الجغرافي	سنة التأسيس
-1	جامعة فلسطين التقنية- خضوري	طولكرم	1930
-2	جامعة الخليل	الخليل	1971
-3	جامعة بيرزيت	بيرزيت	1972
-4	جامعة بيت لحم	بيت لحم	1973
-5	جامعة النجاح الوطنية	نابلس	1977
-6	الجامعة الإسلامية	غزة	1978
-7	جامعة بولتيكناك فلسطين	الخليل	1978
-8	جامعة القدس	القدس	1984
-9	جامعة الأزهر	غزة	1991
-10	جامعة القدس المفتوحة	القدس	1991
-11	جامعة الأقصى	غزة	1995
-12	الجامعة العربية الأمريكية	جنين	1997
-13	جامعة غزة للبنات	شمال غزة	2007
-14	جامعة فلسطين	شمال غزة	2008

المصدر : ( وزارة التربية والتعليم العالي ، الدليل الإحصائي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطيني ، أيلول 2010 م )

---

1. مؤسسة صامد ، التعليم العالي ، صامد الاقتصادي ، دار الكرملالأردن ، عمان ، ع 100 ، ابريل – يونيو 1995 ، ص10 .

## **2-4-1-2 الإشراف على الجامعات الفلسطينية**

تنقسم الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ومحافظات غزة من حيث الإشراف الأكاديمي

والإداري والتمويل إلى ثلاثة أقسام هي :

**1. جامعات عامة :** وهي مستقلة من ناحية التمويل والإشراف الأكاديمي والإداري ، ويضم هذا

القسم من الجامعات الفلسطينية ثمانية جامعات هي : الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر ،

جامعة بيرزيت ، جامعة الخليل ، جامعة بيت لحم ، جامعة النجاح الوطنية ، جامعة القدس ،

جامعة بولитеك فلسطين .

**2. جامعات حكومية :** وتقع تحت الإشراف المباشر لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث

العلمي، ويقتصر هذا النوع على جامعة الأقصى في غزة وجامعة فلسطين التقنية - خضوري

وهي جامعات تقليدية حكومية ، أما جامعة القدس المفتوحة وهي جامعة حكومية النساء

والرئاسة ولكنها عامة في التوظيف والمالية .

**3. جامعات خاصة :** وهي تقع تحت الإشراف المباشر لجهات أهلية خاصة ، ويضم هذا النوع

ثلاثة جامعات هي : الجامعة العربية الأمريكية ، جامعة غزة للبنات ، وجامعة فلسطين .<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>. السلطة الوطنية الفلسطينية ، سلسلة التقارير والدراسات - تقرير رقم 1 ، الطلبة في التعليم العالي ، 2006

### **٣-٤-١-٣ دوائر الموارد البشرية في الجامعات التي هي مجتمع البحث**

**أولاً : دائرة الموارد البشرية في جامعة بيرزيت :**

#### **رسالة الدائرة**

تشعى دائرة الموارد البشرية في جامعة بيرزيت، من خلال قيامها بالمهام المنوطة بها، إلى توفير بيئه عمل ملائمة تتحقق فيها الظروف المناسبة والتي يسودها جو من الثقة ، المساواة والشفافية. وتهدف الدائرة إلى خلق روح التعاون بين العاملين والإلتاء للعمل بما فيه مصلحة الجامعة، مما يحفزهم على زيادة الإنتاجية من خلال العمل بكفاءة وفعالية وإبداع ، وهذا بدوره يعزز دور الجامعة على أداء رسالتها.

#### **مهام الدائرة**

تدرج هذه الدائرة تحت سلطة نائب الرئيس للشؤون الإدارية والمالية، حيث تم إعادة هيكلتها من أجل تقديم خدمات أفضل لمجتمع الجامعة ، وتلتزم الدائرة بتعزيز مجتمع متميز من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، حيث تدعم كل ما يتعلق في التعيين والتوظيف وذلك لضمان جميع السياسات والعمليات المصدق عليها من قبل الجامعة.

• تقوم الدائرة بتوفير خدمات شاملة للموارد البشرية وعلى نطاق واسع ، فعلى سبيل المثال وليس

على سبيل الحصر:

- تطوير الإجراءات التي تمكن الجامعة من اختيار وتوظيف ذوي الكفاءات العالية.
- عقد برامج توجيهية فصلية للموظفين الجدد.

- الإشراف على برامج التدريب والتطوير الهدافة إلى تطوير وتعزيز المهارات والإنتاجية.
- تطوير وتنفيذ والحفاظ على سياسات وإجراءات شؤون الموظفين ضمن القوانين والأنظمة المتبعة.
- تطوير نظام تقييم الأداء بشكل يسمح بإستعراض مساهمات الموظف وأدائه.
- تحديث الهياكل التنظيمية ووصف الوظائف بشكل مستمر.
- المشاركة في تعزيز العلاقات الإيجابية والتعاونية بين جميع الموظفين.
- إدارة برامج مزايا الموظفين.
- إدارة عقود الموظفين.
- إدارة سجلات الموظفين.
- إدارة جداول الرواتب.
- إعداد التقارير والإحصائيات الازمة.
- تقديم المساعدة لحل المشاكل والنزاعات.
- المرجعية لجميع الجوانب الخاصة في إدارة الموارد البشرية .<sup>(1)</sup>

## **ثانياً : دائرة الموارد البشرية في جامعة النجاح الوطنية :**

تمثل دائرة الموارد البشرية المحور الأساسي لتنظيم العلاقة بين الجامعة وموظفيها بتنسيق هذه العلاقة وتوزيع الأدوار بشكل تكامل ، لتحقيق كل جهة أهدافها. وإدراكاً من إدارة جامعة النجاح الوطنية بأهمية العناية بالفرد كونه أهم عنصر من عناصر تكوين الجامعة، قامت إدارة الجامعة بإستخدام دوائر

---

<sup>1</sup> جامعة بيرزيت 2011 ، بتاريخ 28/11/2011 [http://www.birzeit.edu/president/admin\\_fin/hum\\_res](http://www.birzeit.edu/president/admin_fin/hum_res)

إدارية من ضمنها دائرة شؤون الموظفين والتي بدأت مباشرة عملها من اللحظة الأولى لإنطلاق الجامعة ، حيث مرت الدائرة بمراحل تطور عديدة ، وفي عام 2006 تم تحديث المسماى إلى دائرة الموارد البشرية. واستمر التطور في دائرة الموارد البشرية إلى أن أصبحت من أكثر الدوائر فهماً لواقعها ومحيطها ومتطلبات مجتمعها ، لذا فإن دائرة الموارد البشرية تسعى لتحديد رؤيتها، رسالتها، و أهدافها و هي على النحو التالي:

**رسالة الدائرة :**

توفير بيئة عمل مناسبة لجميع العاملين في جميع الأقسام والوحدات والدوائر والمراكز والكليات في الجامعة بحيث يضمن من خلالها الإنتماء والولاء للجامعة بإستثارة الهمم وخلق جو من التنافس النزيه مما ينعكس على حسن الأداء ، وضمان حصول كل موظف على حقه وشعور الموظف بالرضا والأمن الوظيفي حتى يتم الحصول على أفضل أداء ، بحيث يضمن تطبيق الأهداف المرحلية و الخطط الإستراتيجية للجامعة ، بالإضافة إلى تطوير الكادر البشري من خلال برامج التدريب والتأهيل.

**أهداف الدائرة :**

1. تقديم الإستشارات للإدارة العليا في الجامعة في مجال سياسات التعامل والتخطيط للموارد البشرية بشكل يضمن المحافظة على مستوى الأداء المطلوب ، وتطويره من خلال برامج التحفيز وإخضاعهم لبرنامج التدريب والتأهيل التي تضمن قدرة العاملين على تلبية متطلبات التطوير في نظام العمل ومجاراة متغيرات العصر.

2. توفير قناة إتصال بين العاملين و إدارة الجامعة.
  3. عمل برامج والإشراف على التقييم الدوري لجميع العاملين في الجامعة وتجميع المعلومات الناتجة عن هذا التقييم لدراستها وتحليلها والخروج بالنتائج والتوصيات ، والتي هي أهم المدخلات للخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العليا في الجامعة.
  4. حل جميع المشاكل المختلفة للعاملين في الجامعة التي تواجههم أثناء عملهم بطريقة مهنية وحيادية ، إستناداً إلى أنظمة وقوانين الجامعة وبشكل يضمن إستمرار العمل وتحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً وبشكل سليم.
  5. الإسهام في وضع الخطط المرحلية والإستراتيجية للجامعة.
- مهام الدائرة :**
1. تتلخص مهام دائرة الموارد البشرية بإستقطاب الكفاءات والكوادر البشرية التي تعمل على جودة الخدمات المقدمة من الدائرة بالتنسيق مع دوائر ومراكز وكليات الجامعة.
  2. ضمان حصول كل من العاملين والجامعة كل على حقه كاملاً من خلال تنفيذ اللوائح والقوانين التي تضمن بكل الطرق حقه سواء للموظف أم للجامعة ، بشكل واضح وسليم وسلس وشفافية كاملة ، وكذلك العمل على تطوير اللوائح والتعليمات حسب متطلبات العصر.
  3. تقديم المشاريع والمقترنات الخاصة بتدريب الكوادر البشرية والإدارية في مختلف الدوائر ، بما يضمن تحسين وتسوية الأداء الوظيفي ورفعه.

4. توفير المعلومات الازمة لصنع القرار والتي تحدد احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية ، وعلى المستويين قصير المدى وطويل المدى.

#### دور دائرة :

1. تعد دائرة الموارد البشرية في الجامعة من أهم مصادر المعلومات الدقيقة والحقيقة التي تزود بها الإدارة العليا في الجامعة ، والتي هي من أهم المدخلات الازمة لعملية التخطيط المرحلي والتخطيط الاستراتيجي.

2. تعد دائرة الموارد البشرية المرجعية الإدارية والقانونية لجميع العاملين في الوحدات والدوائر والمراکز والكليات المختلفة في الجامعة.

3. العمل بالتنسيق مع وحدات ودوائر ومراکز وكليات الجامعة على إستقطاب الكفاءات العلمية.

4. وضع قاعدة بيانات Data Base تشمل كافة المعلومات الازمة عن جميع العاملين في الجامعة ابتداءً من مباشرة العمل ومروراً بفترة الخدمة وإنتهاء الخدمة ، بالإضافة إلى الإحتفاظ بكافة المعلومات المتعلقة بالكفاءات الازمة لاستقطابها خلال الفترة القادمة.

5. العمل بدور تكاملی ومهني مع جميع الدوائر والأقسام والمراکز والكليات على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ، والعمل مع الجهة ذات العلاقة في الجامعة على تعزيز برامج تدريبية تلبي هذه الاحتياجات.

6. متابعة نتائج البرامج مع المتدربين لتحديد مستوى الإفادة من هذه البرامج بالتنسيق مع مدير دوائرهم ، وإعداد التقارير التنفيذية الراجعة والتقييم لهذه الدورات.

7. تجميع المعلومات بإختلاف أنواعها من جميع الدوائر والكليات في الجامعة حول إحتياجات الكادر الوظيفي المستقبلية ، لتمكن دائرة الموارد البشرية من توفير هذه الإحتياجات في الوقت المناسب.

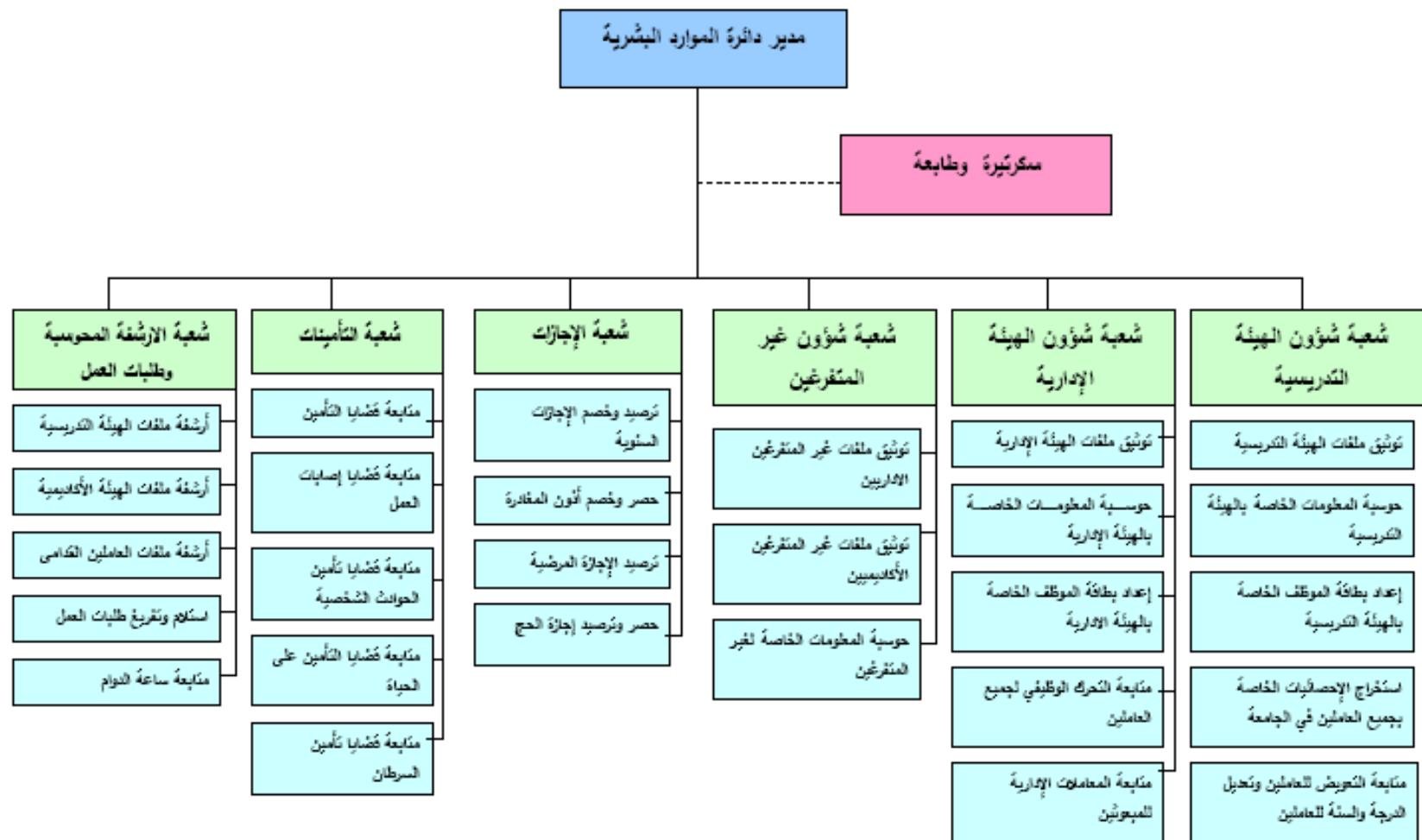
8. إعداد بنك معلومات لكافة طلبات التوظيف التي تتسلّمها الدائرة سواء معلن عنها أو غير ذلك ، وذلك للاستفادة منها عند الحاجة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> . جامعة النجاح الوطنية 2011، بتاريخ 29 \ 1 \ 2011 <http://www.najah.edu/ar/hr>

## شكل(10.2) هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة النجاح

### الوطنية البشرية



المصدر: موقع جامعة النجاح الوطنية الإلكتروني ، 2011

### **ثالثاً : دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة :**

#### **تعريف بالدائرة :**

هي الدائرة التي تتولى مهام تخطيط الموارد البشرية وتوفيرها وتطويرها وتقديم الخدمات الإدارية وفق أحدث الأساليب الإدارية وعلى أساس تقنية حديثة.

#### **الرؤية :**

الوصول إلى إدارة متميزة في مجال إدارة القوى البشرية.

#### **رسالة الدائرة :**

تزويد دوائر الجامعة بالموارد البشرية المؤهلة، وتقديم خدمات إدارية متميزة لهم وفق أحدث الأساليب الإدارية والتكنولوجية وفقاً للجودة الشاملة.

#### **الأهداف الرئيسية :**

• دراسة احتياجات الجامعة من الكوادر البشرية.

• توفير الكادر الوظيفي المؤهل.

• توجيه وتدريب العاملين.

• تطوير سلم الرواتب والأجور.

• تنظيم الواقع الوظيفية للعاملين

• تطوير صحف تقويم أداء العاملين.

## **مهام ومسؤوليات الدائرة :**

- وضع خطة عمل دورية لتحقيق أهداف الدائرة ورفعها لنائب الرئيس للشؤون الإدارية لمراجعتها وإعتمادها ومتابعة الإشراف على تطبيقها.
- المشاركة في إعداد الدراسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتطوير النماذج الازمة لإدارة الموارد البشرية في الجامعة.
- المشاركة في أعمال لجان طلبات التوظيف وإجراء الاختبارات الازمة للمرشحين وإعداد التوصيات الازمة.
- إستكمال إجراءات تعيين الموظفين الجدد والتحقق من إستيفاء جميع الوثائق والمستندات المطلوبة.
- إنجاز الإجراءات المتعلقة بالترقيات ، والزيادات السنوية والتشجيعية ، والإجازات بمختلف أنواعها ، وإجراءات نهاية الخدمة ، والجزاءات التأديبية ، والنقل ورصد جميع التغييرات المتعلقة بوضع الموظفين (سمى وظيفي، تثبيت، تجديد التعيين، عقوبات، تقللت، إستقالات، إستكaf، وفاة، إنهاء خدمة، والحالة الاجتماعية). وفق الأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها.
- المتابعة مع مسؤولي شؤون الموظفين في المناطق التعليمية المختلفة والدوائر والمراكز بشأن تطبيق الأنظمة والتعليمات والقرارات الخاصة بشؤون الموظفين ، والتأكد من دقة الإجراءات المتبعة في كافة المجالات والأمور المتعلقة بها.

- الإشراف على الأنشطة والفعاليات المتعلقة بالتطوير الإداري للموارد البشرية بهدف التعرف على الطرق المثلث لزيادة فعالية وإنجذبة الموظفين.
- تسجيل وتوثيق وتحديث جميع المعلومات والإجراءات المتعلقة بالموظفيين كالترقيات وتقييم الأداء والحضور والإنصراف والغياب وإنهاء الخدمة.
- متابعة جميع الأعمال المتعلقة بإدارة التأمين الصحي لجميع الموظفين العاملين في الجامعة.
- تطبيق نظام مراقبة الدوام والتحقق من إلتزام الموظفيين بأوقات الدوام الرسمي.
- متابعة إجراءات المتعلقة بنظام الإجازات المرضية والسنوية.
- إعداد ومراجعة كشوفات رواتب الموظفين ومتابعة جميع التغيرات التي تطرأ من علاوات وإقطاعات ومستحقات كل موظف.
- مراجعة أدلة العمل وصحف تقويم الأداء وتقديم التوصيات لتحديثها.
- تطوير النماذج اللازمة لإدارة الموارد البشرية والإحتفاظ بالسجلات والملفات لتنظيم سير العمل .

#### **أعمال الدائرة :**

- إعداد التقارير والبيانات والجداول الإحصائية الدورية والسنوية لأنشطة وأعمال الدائرة وإنجاز إجراءات المتعلقة بها.
- تطبيق نظام إدارة الجودة من خلال قياس الأداء والتدقيق على تطبيق إجراءات العمل الخاصة بالوحدات الإدارية المختلفة ، والإشراف على تنفيذ إجراءات التصحيحية.

#### **هيكلية الدائرة :**

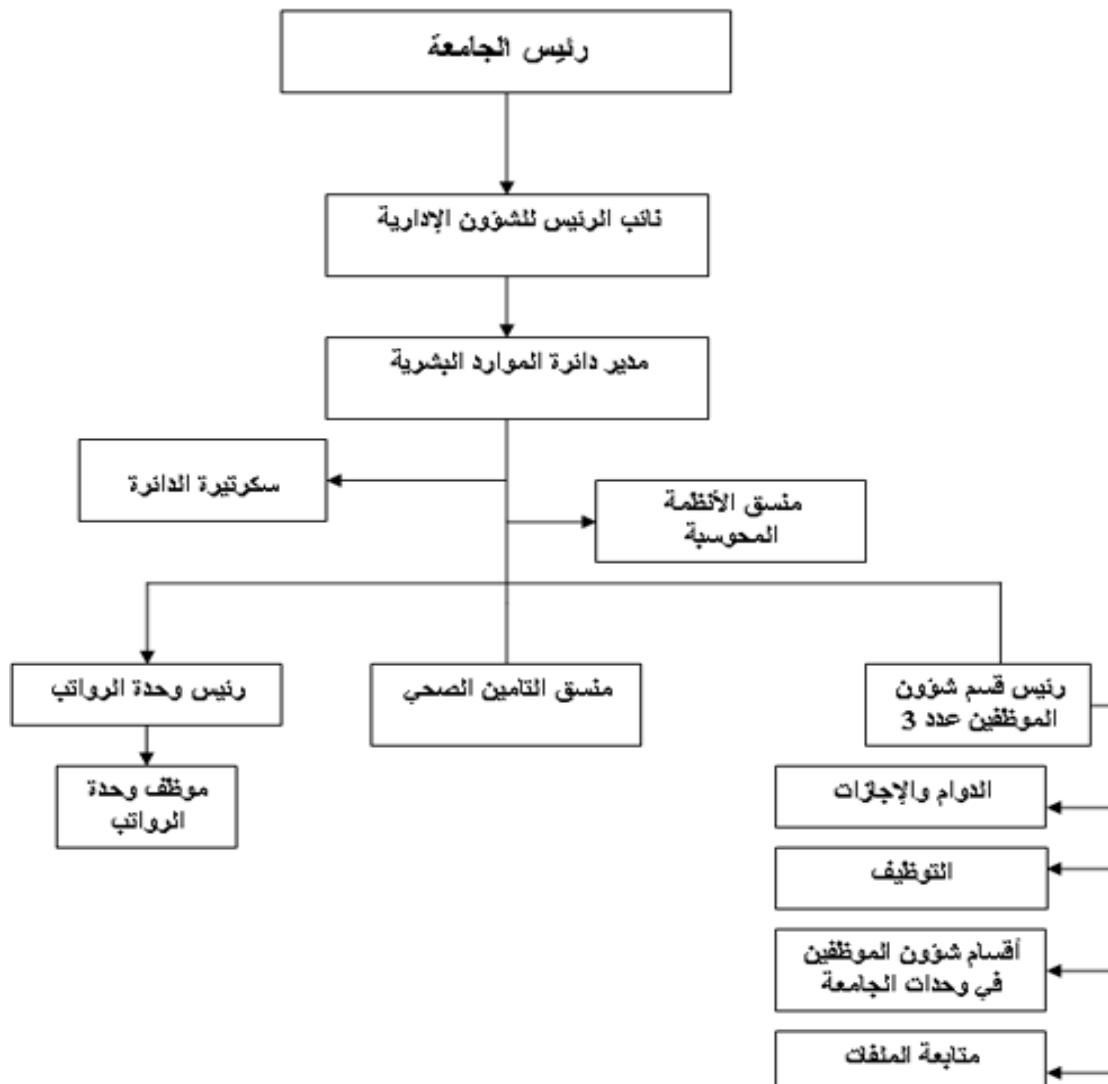
في ضوء هيكلية الدائرة فقد خصصت وحدات وأقسام لإدارة شؤون الموظفين في الرئاسة

وأقسام في المناطق التعليمية كما خصصت في الدائرة وحدات خاصة بالرواتب، والتأمين الصحي،

حيث جرى وضع تفاصيل مهام وإجراءات العمل الخاصة بكل وحدة وقسم.<sup>(1)</sup>

ويوضح الشكل التالي هيكلية الدائرة وأقسامها العاملة وطبيعة ومهام ووجبات كل منها وهي على النحو التالي:

**شكل (11.2) هيكلية دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة**



المصدر : موقع جامعة القدس المفتوحة الإلكتروني ، 2011

<sup>1</sup> جامعة القدس المفتوحة 2011، بتاريخ 29 \ 1 \ 2011 . <http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pagId=390>

## 2- الدراسات السابقة

لقد قام الباحث من خلال البحث بالحصول على مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ، والتي تتناول موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر ، وهذه الدراسات هي :

### 2-1 الدراسات العربية

دراسة ( نقي ، 2009 ) بعنوان "دور الحوسبة في تحسين أداء أنشطة قسم الموارد البشرية في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة في الكويت" <sup>(1)</sup> ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوسبة في تحسين أداء قسم الموارد البشرية في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة في الكويت ، ولتحقيق هدف الدراسة ، تم وضع أسئلة لقياس مدى تأثير عملية حوسبة أنشطة قسم الموارد البشرية على تحسين أداء القسم في الوزارة ، وقد تم استخدام إستبانة لجمع البيانات ، وتألف مجتمع الدراسة من العاملين في قسم الشؤون الإدارية (قسم الموارد البشرية) في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة والبالغ عددهم ( 64 ) ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين وبلغ عددها ( 48 ) وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

1- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لحسوبة أنشطة قسم الموارد البشرية في تحسين مستوى ودقة الأداء .

---

1. نقي ، شيماء موسى علي ، "دور الحوسبة في تحسين أداء أنشطة قسم الموارد البشرية في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة في الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات الإدارية والمالية ، 2009 .

2- تساعد الحوسبة في تحطيط احتياجات الوزارة من المهارات والقدرات ، وفي إجراء اختيار العاملين في الوزارة .

3- يساعد نظام المعلومات المحوسب العاملين في : تقييم برامج التدريب وتطويرها بإستمرار، إدارة أوقات عمل العاملين ، إعتماد أسلوب التقييم الإلكتروني للعاملين ، تقليل كلفة الحصول على المعلومات .

كما قام ( الفرازي ، 2009 ) بإجراء دراسة بعنوان " أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية : نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " <sup>(1)</sup> ومن أهداف هذه الدراسة :

- التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة وأثرها على تلك السياسات .
- تحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية ( التعليم ، التدريب ، البحث العلمي ) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، ومدى مواكبتها لمحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة .
- الوقوف على إيجابيات وسلبيات ومعوقات برامج وسياسات الموارد البشرية ( التعليم ، التدريب ، البحث العلمي ) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الثورة التكنولوجية .

---

<sup>1</sup> الفرازي ، محمد بن احمد بن محمد ، " أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية : نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان " ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة تشنرين ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، سوريا ،

وقد يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الدراسة في وزارة التربية والتعليم على مختلف المستويات الإدارية ، وقد يستخدم الباحث إستبانه لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية :

(1) توجد علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج البحث العلمي المواكبة للثورة

العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة .

(2) توجد علاقة طردية بين كل من الإستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التدريب المواكبة

للثورة العلمية التكنولوجية ، وبين كفاءة سياسات إدارات الموارد البشرية بوزارة التربية في مواكبة متطلبات هذه الثورة .

(3) توجد علاقة طردية موجبة بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع

تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة التكنولوجية .

(4) توجد علاقة طردية موجبة بين تحقيق التكامل والتنسيق بين الهيئات التعليمية والتدريبية

والبحثية المختلفة في تنفيذ خطة واضحة المعالم تتوزع فيها الأدوار كل في إطار

مسؤولياته ، مع العمل على تلافي التكرارية قدر الإمكان ، وبين زيادة قدرة برامج وسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية على مواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية .

قام (أبو أمنة ، 2009) بإجراء دراسة بعنوان " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا

e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " <sup>(1)</sup>، وقد هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة .
- التعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا لدى المستويات الإدارية المختلفة .
- التعرف على مدى الدعم المقدم من الإدارة العليا للمساعدة على التحول للإدارة الإلكترونية .
- التعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة في الجامعات وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية ، لما لها دور كبير في التوجه نحو الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، وقد تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات حيث بلغ عددهم (239) موظفا ، ومن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات وبلغ عددهم (35) موظفا ، وتكونت عينة الدراسة من (148) فرداً في المستويات الإدارية المختلفة ، و (35) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات ، حيث بلغت نسبة الإستجابة (84%) .

وقد يستخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات كأداة للدراسة ، كما يستخدم المنهج الوصفي

التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

---

<sup>1</sup>. أبو أمنة ، يوسف محمد يوسف ، " واقع إدارة الموارد البشرية الكترونية e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، غزة ، 2009

- وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام ، و e-HRM بشكل خاص .
- بينت الدراسة أن البنية التحتية لمرافق تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عملياً لهذا التحول ، بالرغم من وجود عجز مالي لدى كافة الجامعات .
- أما فيما يخص نظام الجامعات في إدارة الموارد البشرية أظهرت النتائج وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM وظهر التميز لصالح الجامعة الإسلامية .
- أما فيما يتعلق بنظام الجامعة بالخدمات التعليمية وربط تلك الخدمات بوظائف وأنشطة e-HRM ، فقد أظهرت النتائج ضعف استخدام تلك الخدمات في وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها .

أجرت ( ميا ، وآخرون ، 2008 ) دراسة بعنوان " الأئمة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام : دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس " <sup>(1)</sup> ، وكان هدف هذه الدراسة :

- 1- إيضاح أهمية أئمة الأعمال الإدارية في مؤسسات القطاع العام نظراً لما تتيحه من الإستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها الحاسوب الإلكتروني وملحقاته المتعددة ، وشبكات الاتصال الداخلية والخارجية .

---

<sup>1</sup> ميا و زاهرن و عيسى ، علي وبسام و أسامة ، " الأئمة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام : دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، المجلد (30) ، العدد (29) ، 2008

2- توضيح متطلبات الأئمة الإدارية من مختلف الجوانب إضافة إلى توضيح الخطوات

الأساسية الواجب تطبيقها لتنفيذ مشروع الأئمة الإدارية .

3- بيان أثر الأئمة ودورها في تحسين معدلات الأداء في مؤسسات وشركات القطاع العام .

وقد إستخدم الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، كما إستخدمت الإستبانة لجمع المعلومات

حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس ، حيث إستخدمت العينة العشوائية البسيطة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

(1) أسممت الأئمة الإدارية لأعمال الشركة في زيادة السرعة في إنجاز العديد من الأعمال

وزيادة دقتها وتجلت هذه الاستفادة في : برنامج الرواتب والأجور، وبرامج المستودعات

والشؤون الإدارية ... الخ .

(2) أدى تطبيق الأئمة الإدارية إلى تخفيض جهود العاملين في تنفيذ الكثير من الأعمال .

(3) لم تحقق شبكة الإتصال الداخلية الفائدة المرجوة منها في تحقيق التواصل بين العاملين في

سبيل إنجاز الأعمال في الشركة ، والربط بين مصدر المعلومات والمستفيدون منها.

(4) لقد أدت الأئمة الإدارية في الشركة إلى زيادة تكاليفها بدلاً من تخفيضها ، حيث أن

أستهلاك القرطاسية لم ينخفض ، ولم تتحفظ كمية المواد الراكرة في المخازن ، كما أن

تكلفة الحاسوب وملحقاته من أجهزة وبرامج تفوق الفائدة الناتجة عن استخدامها .

(5) لم توفر الأئمة الإدارية في الشركة المعلومات اللازمة للإدارة في الوقت المناسب ،

والنوعية الكفيلة بإنجاح القرارات المتخذة .

(6) لم تتحقق الأئمة للشركة الفائدة المرجوة فيما يتعلق بإجراء المؤتمرات السمعية والبصرية أو في التنظيم الإلكتروني للمواعيد ، المتعلقة بالعمل أو الرقابة الفعالة على إجراءات العمل في الشركة .

كما قام ( الشاهي ، 2008 ) بإجراء دراسة بعنوان " تفعيل إستخدامات الإنترن트 في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة " <sup>(1)</sup> ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على :

- مدى تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنرت في تطوير إداراتها المختلفة .
- سبل تفعيل دور الإنترنرت في عملية التطوير الإداري .
- الإيجابيات والسلبيات في تفعيل دور الإنترنرت في عملية التطوير الإداري.

وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمتها لطبيعة الدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في جامعة أم القرى ، وقد إستخدمت العينة العشوائية البسيطة ، أما أداة الدراسة فكانت الإستبانة وذلك لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

1- إن تفعيل جامعة أم القرى لخدمة الإنترنرت في تفعيل إداراتها يحتاج الكثير من الوقت والجهد، حتى يؤتي الثمار المرجوة .

2- وجود معوقات تواجه تفعيل دور الإنترنرت في تطوير العمل الإداري .

3- معرفة أهم الإيجابيات والسلبيات من عملية تفعيل دور الإنترنرت في تطوير العمل الإداري

---

<sup>1</sup>. الشاهي ، أروى بنت إسماعيل ، " تفعيل استخدامات الإنترنرت في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 2008 .

4- أن مركزية الإدارة تحد من استخدام شبكة الإنترن特 في عملية التطوير الإداري

بالمجامعة لاقتصرها على إدارات دون غيره .

قامت ( مخارش ، 2007 ) بدراسة بعنوان "تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية

على فعالية العمل الإداري " <sup>(1)</sup>، وقد هدفت الدراسة إلى :

• معرفة مسببات تدني جودة الخدمة العامة بالمنظمات الحكومية و سلبيات العمل الإداري

داخلها .

• معرفة مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ومدى فعاليتها في تطوير العمل

الإداري داخلها.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالمنظمات الحكومية بمحافظة جدة ، وقد

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وشملت خمس منظمات حكومية من بين (26) جهازاً إدارياً

بمحافظة جدة ، وقد قامت الباحثة بحصر عدد من الموظفين في كل منظمة حكومية تم اختيارها ،

وقد بلغ إجمالي الموظفين الإداريين في المنظمات الحكومية الخمسة (2377) موظف ، وبلغ حجم

العينة (343) موظف ، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :

1. ضعف إهتمام إدارات المنظمات الحكومية الخمسة الخاضعة للدراسة بنظم معلومات الموارد

البشرية .

<sup>1</sup> . مخارش ، رابعة محمد ، "تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري " ، رسالة ماجستير غير منشورة في جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، 2007.

2. يغلب طابع البيروقراطية على الأساليب الإدارية داخل المنظمات الحكومية الخمسة ، مما

يؤثر سلباً على معدلات الإنجاز في هذه المنظمات .

3. كثرة المستندات الورقية المطلوبة من المراجع وهذا يرجع إلى تخلف الإجراءات والقوانين

والأنظمة الازمة لإنجاز الخدمات العامة .

قام ( العتيبي ، 2007 ) بإجراء دراسة بعنوان " الأئمة ودورها في تحسين أداء

إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية "<sup>(1)</sup> ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على

دور الأئمة في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية في مدينة

الرياض ، ويستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق تطبيق مدخل المسح الاجتماعي للعاملين

الذين يمارسون بشكل مباشر مهام وأنشطة إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية ، وقد

تكون مجتمع الدراسة من (150) مفردة تمثل المجتمع النهائي الذي أجاب على تساؤلات

الدراسة، ذلك من خلال الإستبانة التي إستخدمت لجمع البيانات ، وقد توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية :

1- أن إستخدام الأئمة بإدارات الموارد البشرية بصفة عامة كانت ضعيفة .

2- أن الأئمة يمكن أن تسهم في تخفيط وإستقطاب الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات

التربوية بدرجة كبيرة .

---

1. العتيبي ، ناصر بن منيف بن رازن ، مرجع سابق ، 2007.

3- أن الأئمة يمكن أن تسهم في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة وتقرب من الكبيرة جداً .

4- أن هناك صعوبات تحد من تطبيق الأئمة بإدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة .

كما قام ( رايس ، 2006 ) بدراسة بعنوان " **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مديرية الصيانة لسونا طراك بلانت** " <sup>(1)</sup>، وقد هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقتراح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعلومات ، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات ، وكما هدفت إلى إعطاء صورة عن واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية وكيف أثرت على الأفراد العاملين فيها .

وقد يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحديد عناصر المشكلة ، كما يستخدم المنهج التاريخي في تتبع تطور الأحداث والوقوف عند مختلف المحطات التاريخية لعناصر مشكلة البحث ، كما يستخدم منهج المقارنة حيث بين الباحث بعض الأسباب التي أدت إلى ظهور الأمور الجديدة من خلال المقارنة بين ظاهرتين أو أكثر ، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة في تحليل وضعية المؤسسات الجزائرية في استخدام هذه التكنولوجيا ودرجة تأثير الموارد البشرية بها.

وقد يستخدم الباحث الإستبانة لمعرفة إتجاهات العاملين إتجاه هذه التكنولوجيا وما هي المزايا والآثار لهذه التكنولوجيا على أعمالهم ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

---

<sup>1</sup> . رايس ، مراد ، " **أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مديرية الصيانة لسونا طراك بلانت DML** " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2006 .

1) أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على رفع الأداء البشري من حيث السرعة ، الدقة في الأداء ، تقليل التكاليف.

2) ساعدت تكنولوجيا المعلومات في القضاء على بعض ضغوطات العمل المتربطة عن النظام الكلاسيكي ، كثرة الأوراق والإجراءات البيروقراطية ، وضيق أماكن العمل بسبب كثرة الرفوف ، حيث أنه بفضل هذه التكنولوجيا أمكن تفادي كل هذه الصعوبات والمشاكل .

3) أدى العمل عبر الشبكات المعلوماتية إلى تقليل حركة الأفراد داخل التنظيم ، وهذا ساعد في تكريس الجهد البشري .

4) منحت تكنولوجيا المعلومات العمل شفافية أكبر بحيث لم يعد تداول المعلومات داخل التنظيم يخضع للإجراءات البيروقراطية ، كما ساعدت في إعطاء مصداقية أكبر لعملية التقييم بين الأفراد من طرف المسؤولين تجاه الأفراد الذين هم تحت إشرافهم .

كما أجرى ( طرطارة ، 2006 ) دراسة بعنوان "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن " <sup>(1)</sup> ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأبعادها المختلفة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، إستقطاب وتعيين الموظفين ، وتدريب الموظفين ، وتقويم الأداء في المؤسسات العامة في الأردن ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات العامة الأردنية ذات الإستقلال المالي والإداري والبالغ عددها (42) مؤسسة ، أما عينة الدراسة ف تكونت من (206) فردًا يشكلون فئة المديرين ورؤساء الأقسام في سبع مؤسسات عامة مستقلة

<sup>1</sup> طرطارة ، سهيل الياس ، "أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ، 2006.

في الإدارة ، واعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر الثانوية كالمراجع العلمية والبحوث والدراسات المنصورة في المجالات والدوريات ذات العلاقة ، والمصادر الأولية وهي المصادر المباشرة وذلك عن طريق تصميم إستبانه لجمع البيانات اللازمة لمعالجة أسئلة الدراسة وفرضياتها ، وقد انتهت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية :

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن .
2. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفاءة العاملين في دائرة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية ( الاستقطاب والتعيين – والتدريب ، وتقدير الأداء ) .
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لنوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية .
4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لملاءمة معلومات نظام المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية .
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية .

أجرت ( حمشو ، 2004 ) دراسة بعنوان " آراء العاملين في المؤسسات الحكومية حول أهمية الأئمة وفوائدها " <sup>(1)</sup>، حيث كان الهدف من إعداد هذه الدراسة هو التعرف على آراء العاملين في المؤسسات الحكومية حول أهمية الأئمة والفوائد التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق الأئمة في مديرية المالية في محافظة دمشق ، وقد إستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات حيث وزعت على العاملين لمعرفة آرائهم حول الأئمة ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- أن الخبرة والمهارة التي يملكونها الموظف في استخدامه للحاسوب تلعب الدور الرئيسي في تشجيع وتطبيق الأئمة في المؤسسة ، أكثر من نوعية الشهادة التي يحملها الموظف ، كما أن خدمة الموظف لا تلعب دوراً في مدى تفضيل الموظف للتعامل مع الحاسوب .
- أن العمل اليدوي مكمل ويتم العمل المؤتمت ولا يمكن إلغاء إحداها إذا أردنا نجاح أعمال المؤسسة نجاحاً تاماً .
- لوحظ أنه عند تطبيق الأئمة تواجه المؤسسة بعض الصعوبات والتي لا يستهان بها ويجبأخذها بعين الاعتبار ، من أجل الحصول على الفوائد المرجوة من تطبيق الأئمة في المؤسسة .

أجرى ( الحجي ، 1993 ) دراسة بعنوان " أثر تطبيق الأئمة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت " <sup>(2)</sup>، وقد كانت أهداف الدراسة ما يلي :

- التعرف على دور الأئمة في الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية

---

1. حمشو ، ميساء ، عباس ، فداء ، " آراء العاملين في المؤسسات الحكومية حول أهمية الأئمة وفوائدها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، المجلد (26) ، العدد (2) ، 2004 .  
 2. الحجي ، عثمان يوسف ، " أثر تطبيق الأئمة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليج العربي ، البحرين ، 1993 .

- أثر تطبيق نظام الأتمتة في الأداء الوظيفي
- دور الأتمتة في سرعة إنجاز الأعمال الحكومية
- أثر الأتمتة في تقليل التكاليف
- أثر الأتمتة في قدرة العاملين على إنجاز أكبر قدر ممكن من المعاملات .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة :

1. أن للأتمتة دور كبير على إستغلال الموارد البشرية وكذلك المادة
2. تسهم الأتمتة في تقليل التكاليف على المدى البعيد ، وكذلك تقليل تكرار البيانات والمستندات
3. للأتمتة تأثير كبير في سرعة إنجاز الأعمال ودقتها .
4. للأتمتة دور كبير في سرعة إتخاذ القرارات .
5. للأتمتة دور في سهولة الوصول للمعلومات .

## 2-2-2 الدراسات الاجنبية

أجرى ساناي وميرازي ( Sanayei , Mirzaei , 2008 ) دراسة بعنوان

**"Designing a Model for Evaluating the Effectiveness of e-HRM: case study Iranian Organization"** <sup>(1)</sup>

---

1. Sanayei. A, and Mirzaei. A,"**Designing A Model for Evaluating the Effectiveness of E-HRM : case study Iranian Organization**" , International Journal of Information Science and Technology , volume 6 , Number 2, July\ December 2008.

وقد أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الإيرانية وهدفت إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية إلكترونياً من حيث النشاطات والأدوات المستخدمة ، وقد إستخدمت في هذه الدراسة العينة العشوائية من مدراء الموارد البشرية في هذه المؤسسات وكان حجم العينة (110) مديرًا ، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أن المؤسسات الإيرانية نادراً ما تستخدم إدارة الموارد البشرية إلكترونياً ، لأن معظم هذه المؤسسات لا تستخدم هذه التقنيات .
2. أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM لها تأثير إيجابي على فعالية نشاطات الموارد البشرية المختلفة في المؤسسة .
3. صعوبة تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في هذه المؤسسات تعود إلى عدم توفر البنية التحتية المادية والتقنية والإمكانيات المادية .

قام هونغ وستين وفoster (Hawking , Stein , Foster , 2007) بإجراء دراسة بعنوان

### **"e-HR and Employee Self Service : A case study of a Victorian Public Sector Organization"<sup>(1)</sup>**

وقد أجريت هذه الدراسة في أستراليا على مؤسسات القطاع العام التي تشغل (5000) موظف والتي تنشر في أكثر من (180) موقع في مقاطعة فيكتوريا ، حيث هدفت الدراسة إلى:

---

<sup>1.</sup> Hawking Paul, Stein Andrew, and Foster Susan, "**e-HR and Employee Self Service: A case Study of a Victorian Public Sector Organization**", Issues Informing Science and Information Technology Journal. www.informingscience.org. 3|2|2011

- التعرف على مدى استخدام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في هذه المنظمات .
- التعرف على مدى تأثير استخدام نظام الخدمات الذاتية وتأثيرها على العمل

وقد يستخدم في هذه الدراسة أسلوب دراسة الحالة لجمع البيانات ، كما تم مقابلة المدراء في هذه المؤسسات وذلك بإستخدام أسئلة معدة مسبقاً بعد ملاحظة عمل النظام ، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام نظام الخدمات الذاتية (e-Self Services (ESS) في إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى :

2. تقليل تكاليف العمليات بنسبة %60
3. الإستفسارات من العاملين إنخفضت إلى %10
4. دورة العمل إنخفضت إلى %60
5. إنخفض عدد الموظفين إلى %70
6. إزداد رضا الموظفين إلى %50
7. تحسين الخدمة المقدمة إلى %98
8. الوصول للمعلومات بسرعة بنسبة %90
9. تحسين الموازنة بين حياة العمل وحياة الموظف الخاصة Work Life Balance

كذلك أعد باري وأخرون (Parry & others , 2007) دراسة بعنوان

### **"HR and Technology: Impact and Advantages"<sup>(1)</sup>**

---

<sup>1</sup> . Parry Emma, Tyson Shaun, Selbie Doone, and Leighton Ray, "**HR and Technology Impact and Advantages**", 2007, www.cipd.co.uk,2\2\2011.

وقد أجريت هذه الدراسة تحت إشراف المركز القانوني للمستخدمين والتطوير في بريطانيا (CIPD) ضمن عدة دراسات وتقارير تتعلق بموضوع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا ، وقد ركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا على وظائف الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، وقد حلت (10) حالات دراسية لمؤسسات مختلفة في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات ، وتوصلت الدراسة إلى :

- 1- استخدام التكنولوجيا ضمن الموارد البشرية له أثر واضح على كفاءة تنفيذ وظائف الموارد البشرية .
- 2- تحتاج عملية التحول إلى إدارة الموارد البشرية إلكترونيا إلى تغيير في المهارات المطلوبة من موظفي الموارد البشرية ، وتغيير في الإداره والمدراء .
- 3- يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات للإستفادة من وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل يتناسب مع متطلبات المنظمات المختلفة ، فمنها ما يركز على خدمات الموظفين الذاتية ، ومنها ما يركز على نظام الحواجز ، وأخرى على تقييم الأداء .
- 4- حصلت عملية الحضور والإنصراف على نسبة استخدام 85% في المؤسسات الخاضعة للدراسة بإعتمادها على التكنولوجيا .
- 5- تساوت أنشطة التدريب والتطوير والحواجز بنسبة 75%
- 6- حصلت وظيفة النمو والتتوسع على 57%
- 7- حصلت وظيفية الإختيار والتعيين على 51%
- 8- حصلت أنشطة الرواتب والأجور على نسبة 50%

9- عملية الأداء حصلت على نسبة %47

10-أنشطة تخطيط الموارد البشرية حصلت على نسبة %29

11-حصلت أنشطة إدارة المعرفة على %25

12- حصلت وظيفة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وعمليات الإتصال على أقل نسبة . وهي %.18

أجرى ترو كمان و باله (Baloh & Trukman ,2003) دراسة بعنوان

### "Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management"<sup>(1)</sup>

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على:

- أثر الإنترن特 وتكنولوجيا المعلومات على حياتنا ، وكيفية الإتصال والتعلم والعمل
- كيفية تغيير الإنترن特 وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية ، وطريقة تفكيره وأثر ذلك على العمل وإدارة الموارد البشرية .

أجريت الدراسة في سلوفينيا ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإنترن特 وتكنولوجيا المعلومات

يستخدمان بشكل كبير في المجالات التالية :

---

<sup>1</sup> . Baloh Peter, and Trukman Peter, "Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management ", 2003, www.inforingscience.org.3(2)2011.

1. أنماط عمل جديدة نشأت بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل العمل من خلال المنزل ( عن بعد ) والمشاريع الموجهة .
2. تغير بيئه عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة .
3. تغير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض وتغير هيكلية المنظمات نحو التسطح الهيكلي .
4. إستخدام واسع لعمليات الإستقطاب والإختيار للموظفين .
5. تغير وظائف الأفراد وإجراءات العمل وطرق السيطرة والرقابة على الموظفين .

كما سمعت دراسة بول وشيتون (Ball & Shipton , 2003) والتي كانت بعنوان

## **"Human Resources Information Systems & the Challenge of Human Resource Development: A Contextual Analysis"<sup>(1)</sup>**

لتوضيح الإستخدامات المحتملة والفعالية لنظم معلومات الموارد البشرية في فعالية ودعم تطوير الموارد البشرية ، حيث تلعب عناصر المحتوى دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستوى الإستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية لأغراض تطوير الموارد البشرية ، وإستندت دراستهما على دراسة حالتين لشركاتين عاملتين في قطاع الخدمات البريطاني تطبقان نظم معلومات الموارد البشرية هما Airco و Softco ، وتمت مقابلة مدير الموارد البشرية ومدير الإدارات والمشرفين والموظفين الإداريين في دائرة الموارد البشرية فقط ، وقد أظهرت دراستهما النتائج التالية :

---

<sup>1</sup>. Ball Kirstie , and Shipton Helen," **Human Resources Information Systems & the Challenges of Human Resource Development: A Contextual Analysis**, 2003

- (1) لم يتم تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بشكل كامل في الشركتين، حيث ما زالت هذه النظم في طور التعديل والتطوير .
- (2) هناك إهتمام بنظام التدريب كأحد أنظمة معلومات الموارد البشرية ، لأن مهارات وكفاءة الأفراد تتقادم مع مرور الزمن ، كما يتم العناية بالتدريب التقني جراء تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وجراء تطور تلك النظم.
- (3) ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية بكمال مخرجاتها مديرى الموارد البشرية ، على المساعدة بشكل إستراتيجي على تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تدعم وتحسن الأداء.
- (4) عدم إقتناع الإدارتين العليا والوسطى بفعالية نظم معلومات الموارد البشرية ، وأنه لا يوجد مبرر لتنوع النظم لأنها مكلفة .
- (5) تحديات تطور نظم معلومات الموارد البشرية من شأنه أن يدعم إنجازات وإمكانيات الموارد البشرية والمنظمة المنافسة والبقاء والنمو .

كذلك قام رولي وباي (Rowley & Bae , 2002 ) بعمل دراسة بعنوان

### **"Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea" <sup>(1)</sup>**

"العولمة والتحول في أنظمة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية " ، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العولمة وآثارها المحتملة على إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية ، وتحديد الإتجاهات

---

<sup>1</sup>. Rowley .C, and Bae. J , " Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea " , The International Journal of Human Resource Management , Vol.13 , No.3 , 2002 .

الجديدة لأنظمة الموارد البشرية ، ومعوقات إجراءات التحول في أنظمتها ، حيث يستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحديد معالم العولمة الرئيسية وآثارها على إدارة الموارد البشرية وقد توصلت الدراسة إلى ابرز النتائج التالية :

- 1- بلغت نسبة العاطلين عن العمل من الرجال ضعف العاطلات عن العمل .
- 2- بروز فجوة بين الممارسات التقليدية - الكورية الجنوبية وممارسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الغربية الداعمة للعولمة وآلياتها .
- 3- التحول من التوظيف مدى الحياة إلى التوظيف حسب الحاجة .
- 4- التحول في أنظمة الأجر والأساليب التقليدية إلى إعتماد الأداء كقاعدة لنظام تحديد الأجر.
- 5- حدوث صدمة ثقافية بين العاملين والمهنيين بأنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية ، نتيجة التحول من الأنظمة المحلية إلى أنظمة عالمية المعايير بما تحمله من فروقات ثقافية.

كما أجرى نجاي ( NGAI, 2000 ) دراسة بعنوان

#### **" Potential Barriers to HRIS Implementation : survey the Hon Kong Polytechnic University Technology Trust " <sup>(1)</sup>**

وقد كان من أبرز أهداف هذه الدراسة تحديد المعوقات والسلبيات التي تنتج عن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ، وقد تكونت عينة الدراسة من (147) موظف يعملون في أقسام

---

<sup>1</sup>. NGAI. E.W.T, "**Potential Barriers to HRIS Implementation :Survey the Hong Kong Polytechnic University Technology Trust "** , Journal of Information Science , 28 (2) ,2000, PP 340 – 350

الموارد البشرية ، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود إيجابيات وسلبيات لتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ، ومن أبرز هذه الإيجابيات :

- الإستجابة والوصول للمعلومات بسرعة .
- تحسين عملية رقابة البيانات .
- تقليل القوى العاملة .

أما أبرز السلبيات والمعوقات فهي :

- عدم وجود الدعم المالي الكافي لتطبيق هذا النظام .
- نقص الخبرة الكافية في تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية والحاجة للتدريب.
- الخوف من التغيير من قبل الموظفين في إنجاز الأعمال.
- تقليل العمالة مما يؤدي إلى زيادة البطالة.

### 2-2-3 التعقب على الدراسات السابقة

لقد لاحظ الباحث ومن خلال إستعراضه للدراسات السابقة أن المنهجية المستخدمة قد تتوعدت بين المنهج الوصفي ، ومنهج دراسة الحالة ، كما تتوعدت أفراد عينة الدراسة حيث اعتمدت كثير من الدراسات على طريقة العينة في جمع البيانات من المجتمع الأصلي ، في حين أن هناك عدداً قليلاً من تلك الدراسات إعتمد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة .

وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراسة ميا وآخرون (2008) ، ودراسة العتيبي (2007) ، ودراسة حمشو (2004) ، ودراسة الحجي (1993) في موضوع الأئمة وأثرها على أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية ، كما تشابهت في استخدام المنهج الوصفي ، وإختلفت عن هذه الدراسات في طريقة جمع البيانات حيث إستخدمت طريقة المسح الشامل بدلاً من العينة ، إلا أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسة العتيبي (2007) في طريقة جمع البيانات ، وإختلفت معها في مجال تطبيق الدراسة ، حيث طبّقت دراسة العتيبي على الأجهزة الأمنية بينما طبّقت هذه الدراسة على دوائر الموارد البشرية .

كما تلقي هذه الدراسة مع دراسة (NGAI, 2000) في مجال تحديات تطبيق الأئمة ، وفي مجال التطبيق المستخدم حيث شملت العاملين في أقسام الموارد البشرية ، في حين إختلفت عن هذه الدراسة في طريقة جمع المعلومات التي إستخدمت العينة العشوائية البسيطة ، بينما هذه الدراسة إستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة .

كذلك إلتقت هذه الدراسة مع دراسات كل من :

(Rowley & Bae , 2002)، (Baloh & Trukman , 2003) ، (Parry & Others ,2007) تقي (2009) ، الفزارى (2009) ، مخارش (2007) ، رايس (2006)، طرطارة (2006) ، في مجال نظم معلومات الموارد البشرية ، والذي يعتبر أحد العناصر الأساسية في عملية الأئمة ، وفي المنهج المستخدم ، وأداة الدراسة ، إلا أنها إختلفت عن هذه الدراسات في أنها إعتمدت على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة ، وكذلك في دراسة الأئمة وأثرها على جودة العمل .

كما تلتقي هذه الدراسة مع الدراسات السابقة الأخرى إما في مجال الأتمتة أو في مجال التطبيق أو أداة الدراسة المستخدمة ، وتحتفظ عنها في أن هذه الدراسة لم تكتفي فقط بدراسة واقع تطبيق الأتمتة وإنما سعت لمعرفة أثرها على جودة العمل من حيث ، الوظائف والأعمال التي تقوم بها دوائر الموارد البشرية ، الدقة والسرعة والملاعمة في المعلومات التي توفرها الأتمتة ، وكذلك التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق الأتمتة ، ومن ثم تحديد الآليات المناسبة والمطلوبة لتطوير الأتمتة ، مما أكسب هذه الدراسة مزيداً من التفرد والتميز كونها أول دراسة تتناول هذا الموضوع على المستوى المحلي .

### **الفصل الثالث**

#### **منهجية وإجراءات البحث**

**1-3 منهج البحث**

**2-3 حدود البحث**

**3-3 مجتمع البحث**

**4-3 عينة البحث**

**5-3 أدوات البحث**

**6-3 إجراءات البحث**

**7-3 المعالجة الإحصائية**

## **الفصل الثالث**

---

### **منهجية البحث**

من أجل تحقيق هدف هذا البحث وهو التعرف إلى أثر أتمتها دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعيتها. كما يعطي وصفاً مفصلاً لأدوات البحث وصدقها وثباتها، وكذلك إجراءات البحث ومتغيرات البحث والمعالجة الإحصائية التي إستخدمها الباحث في إستخلاص نتائج البحث وتحليلها.

#### **1-3 منهج البحث :**

بناءً على طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء وإستجابات العاملين في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية ، حول أثر أتمتها دوائر الموارد البشرية على جودة العمل وآليات تطويرها ، فقد إستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي ، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى ، ولا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى إستنتاجات يبني عليها التصور المقترن .

## **2-3 حدود البحث :**

تم تحديد حدود هذا البحث بالشكل التالي :

**الحدود الموضوعية :** إقتصر هذا البحث على دراسة أثر أتمتة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين في دوائر الموارد البشرية .

**الحدود المكانية :** إقتصر هذا البحث على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية التي تطبق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية .

**الحدود الزمانية :** تم إجراء هذا البحث خلال العام 2010- 2011 م .

**الحدود البشرية :** إقتصر هذا البحث على العاملين والعاملات في دوائر الموارد البشرية في الجامعات المذكورة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية .

## **3-3 مجتمع وعينة البحث :**

قام الباحث بالإتصال هاتفياً مع جميع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية الموجودة بالضفة الغربية وهي ، ( جامعة الخليل ، جامعة بولتيكنك فلسطين ، جامعة القدس المفتوحة ، جامعة بيت لحم ، جامعة القدس ، جامعة بيرزيت ، جامعة النجاح الوطنية ، الجامعة العربية الأمريكية ، جامعة فلسطين التقنية- خضوري ) ، وطرح الباحث عليهم بعض الأسئلة بخصوص مدى تطبيق الأتمتة في هذه الدوائر ، وقد خلص الباحث إلى أن الجامعات التي لا

تطبق الأئمة هي (جامعة الخليل ، جامعة بوليتكنك فلسطين ، جامعة بيت لحم ، جامعة القدس ، الجامعة العربية الأمريكية ، جامعة فلسطين التقنية-خضوري ) ، حيث تستخدم هذه الجامعات برنامج خاص بالموارد البشرية ، ولكن جميع المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية تتم بشكل ورقي وليس آلي ، وبناءً على ذلك تبين أن الجامعات التي تطبق الأئمة هي فقط ، (جامعة النجاح الوطنية ، جامعة بيرزيت ، جامعة القدس المفتوحة ) ، وبناءً على ذلك تحدد مجتمع البحث من جميع العاملين في دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات ، أما بخصوص جامعة القدس المفتوحة فقد إعتمد الباحث فقط العاملين في دائرة الموارد البشرية في رئاسة الجامعة وذلك لأنه يوجد في كل منطقة ومركز دراسي من فروع الجامعة المنتشرة في فلسطين ، رئيس قسم للموارد البشرية وعدد من العاملين أو موظف موارد بشرية ، وقد تم إستبعاد العاملين في أقسام الموارد البشرية في المناطق والمراكم حتى لا يتم التأثير على نتائج البحث ، وقد بلغ عدد العاملين في دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات (26) ، وذلك حسب إحصائيات رسمية صادرة عن الجامعات التي أجري عليها البحث ، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قام الباحث بالإعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع البحث في جمع البيانات ، ويوضح الجدول (1.3) توزيع مجتمع البحث تبعاً للجامعة والجنس.

**جدول (1.3) توزيع أفراد المجتمع الأصلي حسب الجامعة والجنس**

المجموع	الجنس		الجامعة	الرقم
	إناث	ذكور		
8	5	3	النجاح	1
9	5	4	بير زيت	2
9	5	4	القدس المفتوحة	3
<b>26</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>المجموع</b>	

وبعد إتمام عملية جمع البيانات وصلت حصيلة الجمع (25) إستبانة ، أستبعد منها إستبانة واحدة بسبب عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي لكي يصبح عدد أفراد مجتمع البحث (24) مبحثاً من العاملين في الجامعات الفلسطينية والجداول (2.3) و(3.3) و(4.3) (5.3) تبين وصف عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة:

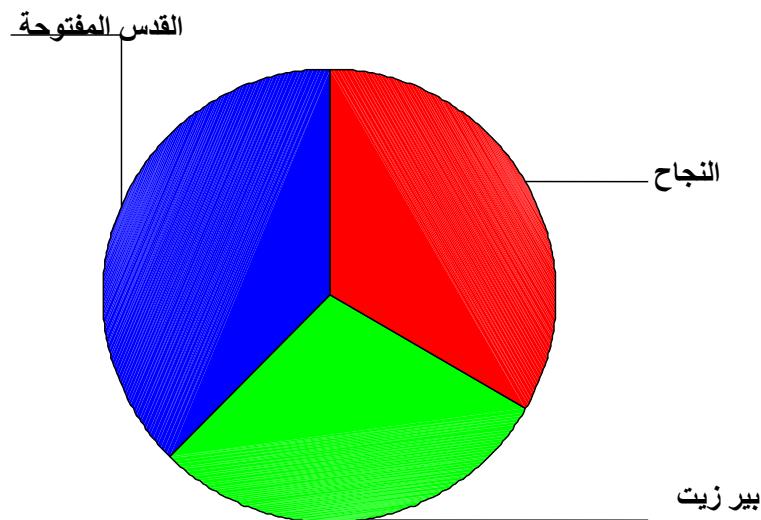
### جدول (2.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير الجامعة

ن=24

النسبة المئوية	العدد	الجامعة	م
33.3	8	النجاح	1
29.2	7	بير زيت	2
37.5	9	القدس المفتوحة	3
%100	24	المجموع	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للجامعة جاء كالتالي:

إن نسبة المبحوثين من العاملين في جامعة (القدس المفتوحة) إحتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (37.5%) بواقع (9) مفردات من مجتمع البحث ، كما جاءت نسبة العاملين في جامعة (النجاح) في الترتيب الثاني حيث بلغت نسبتهم (33.3%) بواقع(8) مفردات من مجتمع البحث ، في حين جاءت نسبة العاملين في جامعة (بير زيت) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم (29.2%) بواقع(7) مفردات من مجتمع البحث والشكل رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير الجامعة.



شكل رقم (1.3) توزيع المبحوثين تبعاً للجامعة

يظهر الشكل رقم (1) أن نسبة المبحوثين من العاملين في جامعة (القدس المفتوحة) إحتلت الترتيب الأول، وجاءت نسبة العاملين في جامعة (النجاج) في الترتيب الثاني، في حين جاءت نسبة العاملين في جامعة (بير زيت) في الترتيب الثالث.

جدول رقم (3.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للجنس

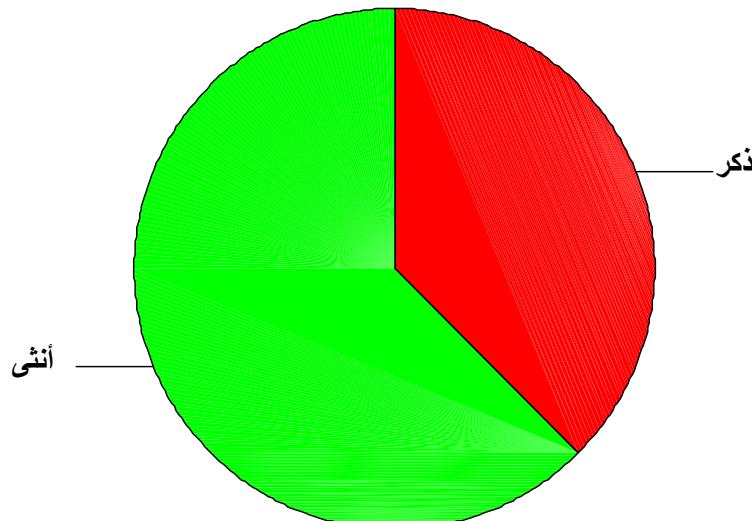
$n=24$

النسبة المئوية	العدد	الجنس	م
37.5	9	ذكر	1
62.5	15	أنثى	2
<b>100.0</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للجنس جاء كالتالي:

إن نسبة الإناث من المبحوثين إحتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتها (62.5%) بواقع (15) مفردة من مجتمع البحث ، في حين جاءت نسبة المبحوثين من الذكور في الترتيب الثاني حيث بلغت

نسبتهم (37.5%) بواقع(9) مفردات من مجتمع البحث. والشكل رقم (2) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير الجنس.



شكل رقم (2.3) توزيع المبحوثين تبعاً للجنس

يظهر الشكل رقم (2) أن نسبة الإناث من المبحوثين احتلت الترتيب الأول ، في حين جاءت نسبة المبحوثين من الذكور في الترتيب الثاني.

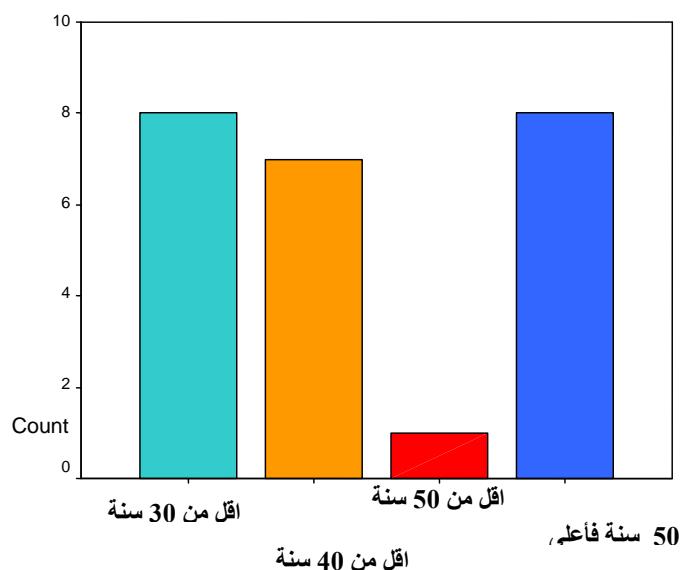
#### جدول رقم (4.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للعمر

$n=24$

النسبة المئوية	العدد	العمر	$M$
33.3	8	- أقل من 30 سنة	20
29.2	7	- أقل من 40 سنة	30
4.2	1	- أقل من 50 سنة	40
33.3	8	50 سنة فأعلى	4
<b>100.0</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للعمر جاء كالتالي:

أن الفئة العمرية(20 - أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر) إحتلت الترتيب الأول بنسبة (33.3%) بواقع (8) مفردات من مجتمع البحث ، يليها الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة) بنسبة (29.2%) و الواقع (7 مفردات) من مجتمع البحث ، وجاء في الترتيب الثالث الفئة العمرية(40 - أقل من 50 سنة) بنسبة (%4.2) بواقع (مفردة واحدة). والشكل رقم (3) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً لمتغير الفئة العمرية.



شكل رقم (3.3) توزيع المبحوثين تبعاً للعمر

يظهر الشكل رقم (3) أن الفئة العمرية(20 - أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (50 سنة فأكثر) إحتلت الترتيب الأول ، يليها الفئة العمرية (30 سنة - أقل من 40 سنة)، وجاء في الترتيب الثالث الفئة العمرية(40 - أقل من 50 سنة).

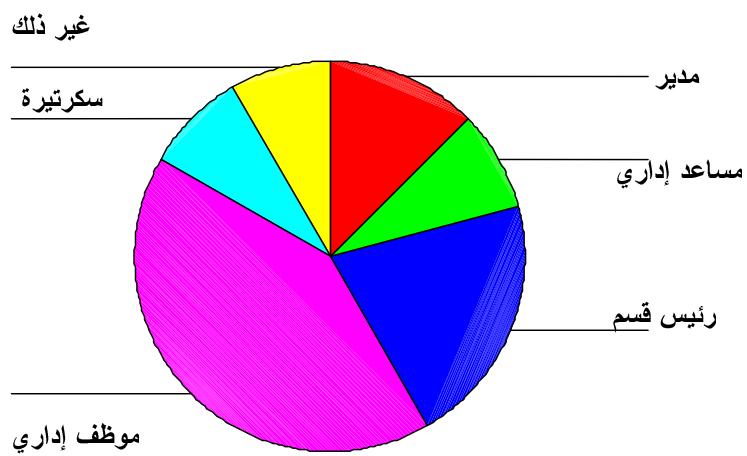
### جدول رقم (5.3) يوضح توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي

ن=24

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي	م
12.5	3	مدير	1
8.3	2	مساعد إداري	2
20.8	5	رئيس قسم	3
41.7	10	موظف إداري	4
8.3	2	سكرتيرة	5
8.3	2	غير ذلك	6
<b>100.0</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين تبعاً للمسمى الوظيفي جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (موظف إداري) بنسبة (41.7%) بواقع (10 مفردات) من مجتمع البحث ، يليها في الترتيب الثاني المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (20.8%) بواقع (5 مفردات) من مجتمع البحث ، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (مدير) بنسبة (12.5%) بواقع (3 مفردات) من مجتمع البحث ، وجاء في الترتيب الأخير المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (مساعد إداري، وسكرتيرة، وغير ذلك) بنسبة (%8.3) لكل منهما وبواقع (مفردتين) من مجتمع البحث. والشكل رقم (5) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمسمى الوظيفي.



شكل رقم (4.3) توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

يظهر الشكل رقم (5) أن المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (موظف إداري) جاءوا في الترتيب الأول من مجتمع البحث ، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (رئيس قسم) ، وفي الترتيب الثالث المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (مدير) ، وجاء في الترتيب الأخير المبحوثين الذين مسماهم الوظيفي (مساعد إداري، وسكرتيرة، وغير ذلك)

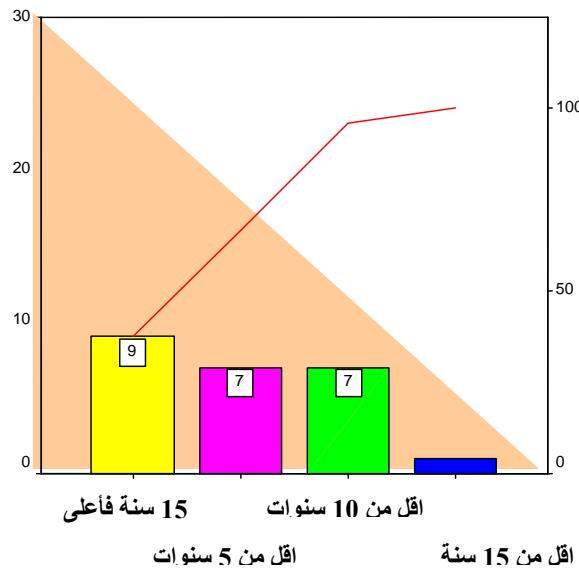
جدول رقم (6.3) يوضح توزيع المبحوثين طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

ن=24

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة	م
29.2	7	1 سنة أقل من 5 سنوات	1
29.2	7	5 سنوات أقل من 10 سنوات	2
4.2	1	10 سنوات أقل من 15 سنة	3
37.5	9	15 سنة فأعلى	4
<b>100.0</b>	<b>24</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من الجدول السابق أن توزيع المبحوثين طبقاً لسنوات خبرتهم جاء كالتالي:

جاء في الترتيب الأول المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأعلى) بواقع (37.5%) مفردات) من مجتمع البحث ، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (1 سنة أقل من 5 سنوات، و5 سنوات أقل من 10 سنوات) بنسبة (29.2%) لكل منهما، وبواقع (7 مفردات) من مجتمع البحث ، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (10) سنوات أقل من 15 سنة) بواقع (4.2%) من مجتمع البحث ، والشكل رقم (5) يبيّن توزيع أفراد مجتمع البحث تبعاً للمسمى الوظيفي.



شكل رقم (5.3) توزيع المبحوثين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

يظهر الشكل رقم (6) أن المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (15 سنة فأعلى) احتلوا الترتيب الأول، يليهم في الترتيب الثاني المبحوثين الذين سنوات خبرتهم (1 سنة أقل من 5 سنوات،

و 5 سنوات أقل من 10 سنوات)، يليها في الترتيب الثالث المبحوثين الذين سנות خبرتهم (10 سنوات أقل من 15 سنة).

#### 3-4 أدوات البحث :

تحدد الأدوات المنهجية لأي بحث على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع ، وكذلك المنهج المستخدم ، وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة البحث أو للإجابة عن أسئلة البحث أو لفحص فرضيات البحث ، وهذا ما تم تبنيه في هذا البحث حيث أنه تم الإعتماد على الإستبيان والمقابلة لجمع البيانات ، فقد إستخدم الباحث الإستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ، وتم تدعيمه بإجراء مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية التي هي موضوع البحث ، وذلك لجمع بيانات جديدة وإختبار وتدعيم بعض البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبيان ، وذلك على الشكل التالي :

أولاً : الإستبيان : بعد إطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة وعلى الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة وأهدافها وفروضها، قام بتطوير إستبانة خاصة من أجل التعرف إلى أثر أتمتها دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهاً نظر العاملين بها وآليات تطويرها، وقد إسترشد الباحث ببعض الأسئلة من إستبانة ( العتيبي ، 2007 ) وذلك بعد إعادة صياغة هذه الأسئلة ، وتعديلها لتكون ملائمة ومناسبة لأغراض البحث ، وقد تكونت الأداة في صورتها النهائية من قسمين هما :

القسم الأول: تضمن بيانات شخصية أولية عن المفحوصين.

القسم الثاني: البيانات الأساسية ومكون من خمسة محاور وهي :

المحور الأول: يتعلق بواقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية. ويكون من (فرعين).

1. درجة إستخدام عناصر الأئمة في مجال عمل المبحوث.

2. درجة إستخدام البوابة الإدارية(الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة.

المحور الثاني: درجة إستخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية.

المحور الثالث: كفاءة نظم الأئمة: ويقسم إلى ثلاث فروع على النحو التالي:

1. المعلومات الخاصة بالموظف(درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأئمة).

2. المعلومات الخاصة بجميع العاملين (درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأئمة).

3. المعلومات الخاصة بالوظائف (درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأئمة).

المحور الرابع: تضمن الفقرات التي تقيس التحديات والمعوقات في تطبيق الأئمة.

المحور الخامس: تضمن الفقرات التي تقيس آليات تطوير أئمدة دوائر الموارد البشرية.

وقد تم تصميم الإستبانة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد وقد بنيت الفقرات بالإتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت:

1. بدرجة كبيرة جداً أو دائماً: خمس درجات.

2. بدرجة كبيرة أو غالباً أربع درجات.

3. بدرجة متوسطة أو إلى حد ما: ثلاثة درجات.

4. بدرجة ضعيفة أو نادراً: درجتين.

5. بدرجة ضعيفة جداً أو إطلاقاً: درجة واحدة.

وقد يستخدم في المحور الأول والثاني سلم الإستجابة التالي ( بدرجة كبيرة جداً ، بدرجة كبيرة ، بدرجة متوسطة ، بدرجة ضعيفة ، بدرجة ضعيفة جداً ) ، أما المحور الثالث والرابع والخامس فقد يستخدم سلم الإستجابة ( دائماً ، غالباً ، إلى حد ما ، نادراً ، إطلاقاً ).

وقد يستند الباحث في تفسيره لنتائج الأداة لأسلوب ليكرت الذي يحدد درجة المبحوث على المقياس في ضوء درجة موافقته أو عدم موافقته على بنود المقياس ، وتحدد الدرجة بإعطاء أوزان مختلفة للإستجابة ، بحيث يستجيب المبحوث على ميزان أو متصل رتبى متدرج يشتمل على خمس نقاط ، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ، تم حساب المدى ( $1-5=4$ ) ثم تم تقسيمه من (5) للحصول على طول الخلية الصحيح ( $0.80 = 5/4$ ) ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:-

الرقم	المستوى	الدرجة
1	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين 1 - 1.80	منخفض جداً
2	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 1.80 - 2.60	منخفض
3	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 2.60 - 3.40	متوسط
4	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 3.40 - 4.20	كبيرة
5	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد بين أكثر من 4.20 - 5	كبيرة جداً

### ٥-٣ صدق الأداة :

يستخدم الباحث صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق المنطقي وذلك بعرض الإستبانة على (10) محكمين ، من ذوى الإختصاص(مرفق قائمة بأسماء المحكمين) بهدف التأكيد من مناسبة الإستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وإنتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه ، وقد طلب الباحث من المحكمين وضع الكلمات التالية :

تصلح ، لا تصلح ، أمام العبارات وإقتراح التعديل في حالة وضع عبارة لا تصلح ، أما الدلالة لهذه

العبارات هي :

- تصلح : وتعني أن العبارة أو الفقرة صالحة وموافق عليها من قبل المحكم .
- لا تصلح : وتعني أن العبارة أو الفقرة لا تصلح لقياس ما وضعت لقياسه ، وإذا يجب تعديلها .
- التعديل المقترح : وهي التعديلات المقترحة من قبل المحكم للعبارات أو الفقرات التي اعتبرت غير صالحة .

وقد بلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين على عبارات الإستبانة 87% وهو ما يشير إلى أن الإستبانة تتمتع بصدق مقبول ، ويشير الباحث بأن عدد فقرات الإستبانة بصورتها الأولية قبل عرضها على المحكمين قد بلغ (130) فقرة ، إلا أن الباحث أخذ بآراء المحكمين الذين أجمعوا بضرورة تقليل عدد الفقرات في بعض المجالات وحذف الفقرات المكررة التي تحمل نفس المعنى في حالات أخرى كما تم خفض عدد محاور البحث ، وبعد أن كانت سبعة محاور ، فقد أخذ الباحث

باراء المحكمين وفضحها إلى خمسة محاور فقط ، كذلك حذفت تلك الفقرات التي لا تسجم مع أهداف البحث ليصل عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية (118) فقرة.

### 6- ثبات الأداة :

قام الباحث بإحتساب ثبات الأداة عن طريق قياس ثبات التجانس الداخلي (Consistency)؛ وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الإرتباط بين الفقرات في أدلة البحث ، ومن أجل تقدير معامل التجانس يستخدم الباحث طريقة (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha). والجدول (7.3) يبيّن نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على محاور الإستبانة المختلفة:

جدول (7.3) يبيّن نتائج اختبار معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على مجالات البحث المختلفة

الرقم	البعد	كرونباخ ألفا
1	استخدام عناصر الأئمة	0.70
2	استخدام البوابة الإدارية(الخدمات الذاتية)	0.71
3	استخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية	0.92
4	دقة المعلومات الخاصة بالموظفي	0.81
5	سرعة المعلومات الخاصة بالموظفي	0.87
6	ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظفي	0.84
7	دقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين	0.67
8	سرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين	0.68
9	ملاءمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين	0.63
10	دقة المعلومات الخاصة بالوظائف	0.84
11	سرعة المعلومات الخاصة بالوظائف	0.90
12	ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظفي	0.94
13	التحديات والمعوقات في تطبيق الأئمة.	0.84

يتضح من الجدول (7.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس المختلفة تراوحت بين (0.63-0.94) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

ثانياً : المقابلة : تعد المقابلة أداة منهجية ذات أهمية بالغة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهي كما يقول ( عليان وغنيم، 2000، ص102): "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" ، فبواسطة هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقاً، أو لمعرفة تفاصيل وتفسيرات لظواهر وحقائق معينة، وتختلف "المقابلة" عن "الإستبيان" كونها طريقة مباشرة للإتصال مع المبحوث يمكن خلالها للباحث تغيير أو تعديل أسئلته والتأقلم مع المبحوث بأسلوب من يكفل له الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهدافه و مجالات بحثه.

وبغرض الإحاطة بجميع جوانب مشكلة البحث وخاصة التي لاتغطيها محاور الإستبيان وخدمة لأغراض البحث ( تحليل ومناقشة اسئلة البحث ) ، قام الباحث بإجراء مقابلات مع مدراء دوائر الموارد البشرية في الجامعات وذلك بوصفهم :

- المسؤولين بدرجة أولى عن العمل في الدوائر، مما يعطفهم الصلاحيات المناسبة للإطلاع على جميع المعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة .
- إمتلاكهم الخبرة الواسعة في مجال العمل.

- المسؤولين المباشرين عن ضمان التشغيل الجيد لنظام الأتمتة في الدوائر ، وكذلك ظروف تحسين جودته وحمايته من أي خطر.

وقد إستغرقت كل مقابلة حول 50 دقيقة ، حيث إستخدم الباحث نوعان من المقابلة وهما: المقابلة الشخصية مع مدراء دوائر الموارد البشرية في جامعتي بيرزيت والنجاح الوطنية ، بالإضافة إلى النوع الآخر وهو المقابلة التلفونية ( عبر الهاتف ) مع مدير دائرة الموارد البشرية في جامعة القدس المفتوحة لكونه موجود في مدينة القدس المحتلة وبسبب عدم إمكانية الباحث الدخول إلى مدينة القدس ، وقد أستخدمت المقابلة المهيكلة والتي تكون أسئلتها معدة مسبقاً ، حيث يوجد في الملاحق عرض وتحليل لإسئلة المقابلة .

### 7-3 إجراءات تطبيق البحث :

تم إتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ البحث :

1. التأكد من صدق وثبات أداة البحث.
2. مخاطبة الجامعات التي شملها البحث من أجل الحصول على أعداد العاملين ، والسماح للباحث بتوزيع الإستبانة على الموظفين في هذه الجامعات.
3. الإتصال والتسيق مع مدراء دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات لحجز موعد معهم قبل زيارة الجامعة ، كما تم إرسال نسخة من الإستبانة إلى إيميل مدراء الدوائر بناء على طلبهم دراستها .

5. قام الباحث بزيارة جامعي النجاح و بيرزيت ، ومن ثم توزيع الإستبانات على العاملين في الدوائر لتعبئتها ، أما بخصوص جامعة القدس المفتوحة فقد تم إرسال الإستبانات إلى دائرة الموارد البشرية في القدس ، وذلك عن طريق البريد الرسمي للجامعة بظرف مغلق ، وذلك لكون الباحث أحد العاملين في هذه الجامعة ، وبسبب عدم إمكانية الباحث الوصول إلى القدس.

6. قام الباحث بجمع الإستبانات من دوائر الموارد البشرية بجامعي النجاح و بيرزيت ، أما جامعة القدس المفتوحة فقد تم إستلام الإستبانات منها بظرف مغلق عن طريق البريد الرسمي للجامعة وقد بلغت حصيلة الإستبانات المسترجعة (25) إستبانته.

7. تم فرز الإستبانات المستوفية لشروط الإستجابة والبالغ عددها (24) إستبانته وتم إستبعاد إستبانته واحدة فقط لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي.

8. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب .

9. عولجت البيانات إحصائياً.

10. قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع مدراء الموارد البشرية في جامعي النجاح و بيرزيت ، أما جامعة القدس المفتوحة فقد تم إجراء مقابلة مع مدير الدائرة بواسطة الهاتف لكونه في مقر رئاسة الجامعة بمدينة القدس .

### **8-3 متغيرات البحث :**

يشتمل البحث على المتغيرات التالية :

#### **1- المتغير المستقل :**

أئمة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية .

#### **2- المتغير التابع :**

جودة العمل في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية من حيث :

1- درجة استخدام الأئمة في الوظائف والأعمال التي تقوم بها دوائر الموارد البشرية .

2- الدقة والسرعة والملاءمة في المعلومات التي توفرها الأئمة ( معلومات خاصة بالموظف مثل البيانات الشخصية ، معلومات خاصة بمجموع العاملين مثل كشف الرواتب ، معلومات خاصة بالوظائف مثل الوظائف الشاغرة ) .

### **3- المعالجة الإحصائية:**

من أجل معالجة البيانات يستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك

باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتواسطات الحسابية

2. الإنحرافات المعيارية.

3. التكرارات والنسب المئوية.

4. معادلة كرونباخ ألفا لحساب الثبات (Cronbach Alpha)

## **الفصل الرابع**

### **1-4 تحليل النتائج**

## ٤-١ تحليل النتائج

أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة

نظر العاملين بها وآليات تطويرها

ثانياً: البيانات الأساسية:

١.٤ المحور الأول : واقع تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية .

السؤال الأول :

ما واقع أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؟

ويترافق مع هذا السؤال ما يلي :

١.١.٤ ما درجة استخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث؟

لإجابة عن السؤال الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية

والتكرارات لكل فقرة من فقرات استخدام عناصر الأتمتة الواردة في الجدول (1.4) في مجال عمل

المبحث ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل الأول في الجدول رقم (1.4).

جدول رقم (1.4) يبين واقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية. (ن=24)

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										واقع تطبيق الأئمة	ترتيب
				إطلاقاً		نادراً		إلى حد ما		غالباً		دائماً			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
منخفضة	%37.50	1.1910	1.8750	58.3	14	8.3	2	25.0	6	4.2	1	4.2	1	البريد الصوتي	10
كبيرة جداً	%90.83	0.5882	4.5417					4.2	1	37.5	9	58.3	14	البريد الإلكتروني	1
كبيرة	%70.00	1.5323	3.5000	16.7	4	12.5	3	12.5	3	20.8	5	37.5	9	التقويم الإلكتروني	6
منخفضة	%46.66	1.2394	2.3333	33.3	8	25.0	6	20.8	5	16.7	4	4.2	1	نظام الإجتماعات المرئية	8
كبيرة	%68.33	1.3160	3.4167	8.3	2	20.8	5	16.7	4	29.2	7	25.0	6	نظام إدارة الوثائق الآلي	7
كبيرة	%76.66	1.0901	3.8333	4.2	1	8.3	2	16.7	4	41.7	10	29.2	7	نظم معالجة الكلمات والنصوص	4
كبيرة	%75.83	1.1413	3.7917	4.2	1	12.5	3	12.5	3	41.7	10	29.2	7	نظام الأرشيف الإلكتروني	5
كبيرة جداً	%85.00	0.7372	4.2500					16.7	4	41.7	10	41.7	10	شبكات حاسب إلى	3
كبيرة جداً	%90.00	0.5898	4.5000					4.2	1	41.7	10	54.2	13	الإنترنت	2
منخفضة	%45.00	1.1516	2.2500	33.3	8	25.0	6	29.2	7	8.3	2	4.2	1	نظم معالجة الصور	9
كبيرة	<b>%68.58</b>	<b>0.5137</b>	<b>3.4292</b>	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لواقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية											

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإستخدام عناصر الأئمة في مجال عمل

المبحث جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.42) ، وعن أهم عناصر

الأئمة المستخدمة في مجال عمل المبحث تمثلت في: (البريد الإلكتروني) بمتوسط وزن مرجح

(4.54) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية (الإنترنت) بمتوسط وزن مرجح  
(4.50) معبراً عن درجة كبيرة جداً كذلك ، وجاء في المرتبة الثالثة (شبكات الحاسوب الآلي)  
بمتوسط وزن مرجح (4.25) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (نظم معالجة  
الكلمات والنصوص) بمتوسط وزن مرجح (3.83) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة  
الخامسة (نظم الأرشيف الإلكتروني) بمتوسط وزن مرجح (3.79) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً.

بينما جاء في الترتيب الأخير (البريد الصوتي) بمتوسط وزن مرجح (1.87) معبراً عن درجة  
منخفضة ، وثم (نظم معالجة الصور) بمتوسط وزن مرجح (2.25) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم  
(نظم المجتمعات المرتبة) بمتوسط وزن مرجح (2.33) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم (نظم إدارة  
الوثائق الآلي) بمتوسط وزن مرجح (3.41) معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (التقويم الإلكتروني)  
بمتوسط وزن مرجح (3.50) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً.

#### 2.1.4 ما درجة استخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة؟

للاجابة عن السؤال الثاني إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب  
المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية  
للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (2.4).

**جدول رقم (2.4) يوضح درجة إستخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات												إستخدام البوابة الإدارية	ترتيب		
				إطلاقاً		نادراً		إلى حد ما		غالباً		دائماً							
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة جداً	%92.50	0.4945	4.6250							37.5	9	62.5	15		يستخدمها الإداريون	1			
كبيرة جداً	%85.83	0.9991	4.2917	4.2	1	4.2	1	25.0	6	41.7	10	50.0	12		يستخدمها الأكاديميون	4			
كبيرة جداً	%87.50	0.8242	4.3750			4.2	1	8.3	2	33.3	8	54.2	13		يحصل مستخدميها على جميع الخدمات المطلوبة	3			
كبيرة	%74.16	1.4590	3.7083	12.5	3	8.3	2	20.8	5	12.5	3	45.8	11		تبليغ العاملين بالتعاميم والقرارات الإدارية	7			
كبيرة	%72.50	1.4390	3.6250	16.7	4	4.2	1	12.5	3	33.3	8	33.3	8		ربط العاملين مع الدوائر الأخرى.	8			
كبيرة جداً	%90.00	0.8847	4.5000	4.2	1					33.3	8	62.5	15		يستخدمها العاملين في الحصول على الإجازات وأذونات المغادرة	2			
كبيرة جداً	%85.00	1.0734	4.2500	4.2	1	4.2	1	8.3	2	29.2	7	54.2	13		يتم عن طريقها تقييم أداء العاملين السنوي	5			
كبيرة	%83.33	0.7614	4.1667					20.8	5	41.7	10	37.5	9		استخدامها يقلل من ضغوط العمل في دوائر الموارد البشرية	6			
كبيرة	83.85	0.6034	4.1927	<b>المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإستخدام البوابة الإدارية</b>															

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإستخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية)

من قبل العاملين بالجامعة جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.19)،

وعن أهم إستخدامات البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة تمثلت في:

(يستخدمها الإداريون) بمتوسط وزن مرجح (4.62) معبراً عن درجة كبيرة جداً، ثم جاء في

المرتبة الثانية (يستخدمها العاملين في الحصول على الإجازات وأذونات المغادرة) بمتوسط وزن مرجح (4.50) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وجاء في المرتبة الثالثة (يحصل مستخدميها على جميع الخدمات المطلوبة) بمتوسط وزن مرجح (4.37) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (يستخدمها الأكاديميون) بمتوسط وزن مرجح (4.29) معبراً عن درجة كبيرة جداً.

بينما جاء في الترتيب الأخير (ربط العاملين مع الدوائر الأخرى) بمتوسط وزن مرجح (3.62) معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (تبليغ العاملين بالتعاميم والقرارات الإدارية) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (استخدامها يقلل من ضغوط العمل في دوائر الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (4.16) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (استخدامها يقلل من ضغوط العمل في دوائر الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (4.16) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (يتم عن طريقها تقييم أداء العاملين السنوي) بمتوسط وزن مرجح (4.25) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً ، وقد دعمت نتائج المقابلات التي أجريت مع مدراء دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول رقم (2.4) ، وكان ذلك من خلال ردة فعل العاملين الإيجابية على تقبل الأئمة ، وكذلك من خلال الدرجة العالية في تقبل خدمات البوابة الإدارية وذلك يظهر في إجابات الأسئلة المذكورة أدناه :

السؤال رقم (01) : بصفتكم مدير الدائرة ، كيف لاحظتم ردة فعل العاملين في الدائرة على عملية الأئمة في الدائرة ؟

**الجواب رقم (01):** إتضح أن هناك إجماع من قبل مدراء الموارد البشرية جميعهم على أن البداية كانت صعبة وكان هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في هذه الدوائر ، وذلك بسبب الخوف من الجديد والتغيير فقدان الوظيفية وخاصة القديم ، ولكن تم معالجة هذه المخاوف داخل الدوائر من خلال الإرشاد والتدريب وعقد ورش العمل مما انعكس إيجاباً على تقبل الأئمة ، وأصبح الرضى عن العمل المؤتمت هو الصفة الغالبة في الدوائر .

**السؤال رقم ( 02 ) :** برأكم ، ما مدى قبول العاملين للخدمات المقدمة من قبل الدائرة نتيجة الأئمة ؟

**الجواب رقم (02) :** تبين من خلال إجابات مدراء هذه الدوائر أن قبول العاملين للخدمات المقدمة كان بدرجة عالية ويلبي كل ت Saulاتهم وذلك من خلال البوابة الإدارية ، ولكن يبقى هناك عدد من العاملين القديم والذين لديهم عدم القبول الطبيعي وعدم تعاطيهم مع الأئمة قد تكون بسبب الخوف من التغيير أو التجديد ، وقد كانت إحدى هذه الجامعات رائدة في مساعدة العاملين على تقبل الأئمة ، وذلك بإحصاء الأسئلة المتكررة من العاملين والتي كانت ترد إلى الدائرة ، ثم القيام بإضافة هذه الإجابات على النظام المؤتمت .

**السؤال رقم ( 03 ):** برأكم، هل ساهم نظام الأئمة في الدائرة في تسهيل العمليات الصعبة التي تتم في الدائرة ؟

**الجواب رقم (03) :** لقد إنفقت آراء مدراء الموارد البشرية على أن النظام ساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات الصعبة التي تتم في الدوائر مثل احتساب الإجازات والمغادرات والرواتب ،..الخ ،

كما ساهم في ربط دائرة الموارد مع الدوائر الأخرى كالمالية فيما يخص الامور المالية مثل الرواتب ، كذلك ساهم في ربط دائرة التسجيل فيما يتعلق بامتيازات العاملين مثل دراسة أبناء العاملين في الجامعات .

### 3.1.4 ما واقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية؟

للإجابة عن السؤال الثالث إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية لواقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية وفيما يلي عرض لنتائج السؤال الأول في الجدول رقم (3.4).

جدول رقم (3.4) يبين واقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية. (ن= 24)

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
كبيرة	68.58	0.5137	3.4292	استخدام عناصر الأئمة في مجال عمل المبحوث
كبيرة	83.85	0.6034	4.1927	استخدام البوابة الإدارية
كبيرة	<b>76.21</b>	<b>0.4389</b>	<b>3.8109</b>	<b>واقع تطبيق الأئمة</b>

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.81) ، وعن أهم تطبيقات الأئمة في دوائر الموارد البشرية تمثلت في: (استخدام البوابة الإدارية) بمتوسط وزن مرجح (4.19) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (استخدام عناصر الأئمة في مجال عمل المبحوث) بمتوسط وزن مرجح (3.42) معبراً عن درجة كبيرة أيضا.

وقد أيدت نتائج المقابلات التي أجريت مع مدراء الدوائر النتائج التي وردت في الجدول رقم (3.4) من خلال تدشين البوابة الإدارية وتوفير جميع الخدمات والإستفسارات التي يطلبها الموظف على هذه البوابة وذلك واضح من إجابة السؤال التالي :

السؤال رقم (04) : برأيك ، هل تحسنت نوعية الخدمات المقدمة للعاملين في الجامعة نتيجة الأتمتة ؟

الجواب رقم (04) : إنفق مدراء الدوائر على أن نوعية الخدمات تحسنت بشكل كبير وظهر ذلك جلياً من خلال تدشين البوابة الإدارية لجميع العاملين في هذه الجامعات ، بحيث أصبح كل موظف يقوم بمتابعة جميع أموره الإدارية المختلفة من خلالها ، مما قلل من إستفسارات ومراجعات العاملين لدوائر الموارد البشرية لأن الإجابة تكون متوفرة على البوابة الإدارية ، إضافة إلى إمكانية تعبئة طلب التوظيف الإلكتروني على موقع دائرة الموارد البشرية ، إلا أن إحدى هذه الجامعات لم تفعل هذه الخدمة حتى تاريخه .

المحور الثاني: درجة استخدام الأتمتة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية

#### 2.4 السؤال الثاني :

ما درجة استخدام الأتمتة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية؟

لإجابة عن السؤال السابق يستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين يستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض نتائج التساؤل في الجدول رقم (4.4).

جدول رقم (4.4) يوضح درجة استخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية.

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										درجة استخدام الأئمة	ترتيب		
				إطلاقاً		نادراً		إلى حد ما		غالباً		دائماً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
متوسطة	%57.50	1.2619	2.8750	16.7	4	25.0	6	20.8	5	29.2	7	8.3	2	التخطيط للموارد البشرية	9		
متوسطة	%62.50	1.1156	3.1250	4.2	1	29.2	7	29.2	7	25.0	6	12.5	3	الاختيار والتعيين	7		
متوسطة	%53.33	1.2039	2.6667	12.5	3	41.7	10	25.0	6	8.3	2	12.5	3	تحليل الوظائف وتصنيفها	12		
منخفضة	%42.50	1.1156	2.1250			41.7	10	16.7	4	29.2	7	12.5	3	تدريب العاملين	14		
كبيرة	%71.66	1.3160	3.5833	12.5	3	4.2	1	25.0	6	29.2	7	29.2	7	تقييم أداء العاملين	3		
متوسطة	%61.66	1.2825	3.0833	8.3	2	33.3	8	16.7	4	25.0	6	16.7	4	الترقيات	8		
كبيرة	%76.66	1.2394	3.8333			25.0	6	8.3	2	25.0	6	41.7	10	الرواتب والعلاوات	1		
متوسطة	%65.83	1.1221	3.2917			33.3	8	20.8	5	29.2	7	16.7	4	الحوافز والعلاوات التشجيعية	5		
متوسطة	%57.50	1.2270	2.8750	12.5	3	29.2	7	29.2	7	16.7	4	12.5	3	النقل والذب والإعارة	9 مكرر		
متوسطة	%54.16	1.2329	2.7083	16.7	4	33.3	8	20.8	5	20.8	5	8.3	2	الإجراءات والعقوبات	11		
كبيرة	%75.83	1.2151	3.7917	4.2	1	16.7	4	8.3	2	37.5	9	33.3	8	الإجازات	2		
متوسطة	%55.83	1.2504	2.7917	16.7	4	25.0	6	33.3	8	12.5	3	12.5	3	التعويضات	10		
منخفضة	%50.83	1.1025	2.5417	20.8	5	25.0	6	37.5	9	12.5	3	4.2	1	البدلات	13		
متوسطة	%64.16	1.4136	3.2083	16.7	4	12.5	3	29.2	7	16.7	4	25.0	6	إنتهاء الخدمة	6		
متوسطة	%67.50	1.2091	3.3750	4.2	1	25.0	6	20.8	5	29.2	7	20.8	5	صندوق الادخار	4		
متوسطة	%61.16	0.8657	3.0583	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لاستخدام الأئمة في وظائف الموارد البشرية													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لاستخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.05) ، وعن أهم إستخدامات الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية تمثلت في: (الرواتب والعلاوات) بمتوسط وزن مرجح (3.83) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (الإجازات) بمتوسط وزن مرجح (3.79) معبراً عن درجة كبيرة كذلك ، وجاء في المرتبة الثالثة (تقييم أداء العاملين) بمتوسط وزن مرجح (3.58) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً.

بينما جاء في الترتيب الأخير (تدريب العاملين) بمتوسط وزن مرجح (2.12) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم (البدلات) بمتوسط وزن مرجح (2.54) ، معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (تحليل الوظائف وتصنيفها) بمتوسط وزن مرجح (2.66) معبراً عن درجة متوسطة.

لقد جاءت نتائج المقابلات مع مدراء الدوائر تدعم نتائج ما جاء في الجدول رقم (4.4) وذلك يتبيّن جلياً من نتائج إجابة السؤال التالي :

السؤال رقم (05) : هل تمت عملية دراسة وتصميم ووضع نظام الأئمة في الدائرة من طرف مهندسي الجامعة ؟

الجواب رقم (05) : لقد تحدثت الغالبية من مدراء دوائر الموارد البشرية على أنه تم عمل دراسة وخطة لنظام الأئمة حسب احتياجات دوائر الموارد البشرية ، ثم تحليل النظام وبرمجته من قبل مبرمجي ومحترفي البرمجة في مراكز الحاسوب الموجودة في هذه الجامعات ، إلا أن إحدى هذه الجامعات أشارت إلى أنها تعاني من مشكلة وهي إجهاد المبرمج في البرمجة وهذا ينعكس سلباً

على أداء الدائرة مما يضطر الدائرة لقضاء ساعات طويلة لمعالجة هذه الإجهادات وتدقيقها وتصويبها لأن المبرمج لا يوجد لديه المعرفة الكاملة بطبيعة عمل الدائرة .

### **المحور الثالث: كفاءة نظم الأتمتة.**

#### **3.4. السؤال الثالث :**

ما مدى دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة في دوائر الموارد البشرية من حيث : المعلومات الخاصة بالموظف ، المعلومات الخاصة بالموظفين ، المعلومات الخاصة بالوظائف ؟

وقسم هذا السؤال إلى ثلاثة أفرع على النحو التالي:

- المعلومات الخاصة بالموظفي (درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة).
- المعلومات الخاصة بجميع العاملين (درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة).
- المعلومات الخاصة بالوظائف. (درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة).

## الفرع الأول : المعلومات الخاصة بالموظف وتشمل الأسئلة التالية :

### 1.3.4 ما درجة دقة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأئمة؟

لإجابة عن السؤال السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (5.4).

**جدول (5.4) يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأئمة**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الدقة	ترتيب
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
كبيرة جداً	%93.33	0.5647	4.6667					4.2	1	25.0	6	70.8	17	البيانات الشخصية	3
كبيرة جداً	%94.16	0.5500	4.7083					4.2	1	20.8	5	75.0	18	تاريخ التعيين	2
كبيرة جداً	%88.33	0.9743	4.4167	4.2	1			8.3	2	25.0	6	62.5	15	المسمى الوظيفي	5
كبيرة جداً	%90.00	0.8847	4.5000	4.2	1					33.3	8	62.5	15	الدرجة	4
كبيرة جداً	%88.33	0.6539	4.4167					8.3	2	41.7	10	50.0	12	المؤهلات الدراسية	5
كبيرة جداً	%85.83	0.8587	4.2917			4.2	1	12.5	3	33.3	8	50.0	12	الخبرات السابقة	6
متوسطة	%65.00	1.4521	3.2500	16.7	4	12.5	3	29.2	7	12.5	3	29.2	7	الدورات التدريبية	7
كبيرة جداً	%85.83	0.9991	4.2917	4.2	1			12.5	3	29.2	7	54.2	13	تقييم الأداء	6
كبيرة جداً	%96.66	0.3807	4.8333							16.7	4	83.3	20	الإجازات	1
كبيرة جداً	%85.00	1.1887	4.2500	8.3	2			8.3	2	25.0	6	58.3	14	الترقيات ( الخطوات )	7
كبيرة	%83.33	1.0901	4.1667	4.2	1			25.0	6	16.7	4	54.2	13	تاريخ إستحقاق الترقية	8
كبيرة	%67.50	1.3453	3.3750	12.5	3	12.5	3	25.0	6	25.0	6	25.0	6	الدراسة أثناء الخدمة	12
كبيرة	%68.33	1.4421	3.4167	20.8	5			20.8	5	33.3	8	25.0	6	العقوبات التأديبية	11
كبيرة	%70.00	1.3513	3.5000	16.7	4			25.0	6	33.3	8	25.0	6	النقل والإنداب والإعارة	10
كبيرة	%75.83	1.4440	3.7917	12.5	3	8.3	2	12.5	3	20.8	5	45.8	11	المستحقات المالية	9
كبيرة	%82.50	0.5620	4.1250	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لدقة المعلومات الخاصة بالموظف.											

أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

ن = (24) . ك = التكرار. % = الوزن النسبي.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدقة المعلومات الخاصة بالموظفي التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.12) ، وعن أهم إستخدامات دقة المعلومات الخاصة بالموظفي التي توفرها الأئمة تمثلت في: (الإجازات) بمتوسط وزن مردج (4.83) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية (تاريخ التعيين) بمتوسط وزن مردج (4.70) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وجاء في المرتبة الثالثة (البيانات الشخصية) بمتوسط وزن مردج (4.66) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (الدرجة) بمتوسط وزن مردج (4.50) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وفي الترتيب الخامس (المسمى الوظيفي) بمتوسط وزن مردج (4.41) معبراً عن درجة كبيرة جداً.

بينما جاء في الترتيب الأخير (الدراسة أثناء الخدمة) بمتوسط وزن مردج (3.37) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (العقوبات التأديبية) بمتوسط وزن مردج (3.41) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (المستحقات (النقل والإنتداب والإعارة) بمتوسط وزن مردج (3.50) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (المستحقات المالية) بمتوسط وزن مردج (3.79) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (تاريخ إستحقاق الترقية) بمتوسط وزن مردج (4.16) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً.

#### 2.3.4 ما درجة سرعة المعلومات الخاصة بالموظفي التي توفرها الأئمة؟

لإجابة عن السؤال السابق يستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين استخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (6.4).

**جدول (6.4) يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأئمة**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة السرعة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة جداً		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة جداً	%90.00	0.7802	4.5000			4.2	1	4.2	1	29.2	7	62.5	15	بيانات الشخصية للموظف	2		
كبيرة جداً	%88.33	0.8297	4.4167			4.2	1	8.3	2	29.2	7	58.3	14	تاريخ التعين	3		
كبيرة جداً	%85.00	1.0321	4.2500	4.2	1	4.2	1	4.2	1	37.5	9	50.0	12	المسمى الوظيفي	6		
كبيرة جداً	%85.83	1.0417	4.2917	4.2	1	4.2	1	4.2	1	33.3	8	54.2	13	الدرجة	5		
كبيرة جداً	%87.50	.8242	4.3750			4.2	1	8.3	2	33.3	8	54.2	13	المؤهلات الدراسية	4		
كبيرة	%82.50	1.1156	4.1250	4.2	1	4.2	1	16.7	4	25.0	6	50.0	12	الخبرات السابقة	7		
متوسطة	%63.33	1.4346	3.1667	16.7	4	16.7	4	25.0	6	16.7	4	25.0	6	الدورات التدريبية	15		
كبيرة	%81.66	1.0598	4.0833	4.2	1	4.2	1	12.5	3	37.5	9	41.7	10	تقييم الأداء	9		
كبيرة جداً	%90.83	0.6580	4.5417					8.3	2	29.2	7	62.5	15	الإجازات	1		
كبيرة	%82.50	1.0759	4.1250	4.2	1			25.0	6	20.8	5	50.0	12	الترقيات (الخطوات)	8		
كبيرة	%80.83	1.0417	4.0417	4.2	1			25.0	6	29.2	7	41.7	10	تاريخ إستحقاق الترقية	10		
متوسطة	%67.50	1.2790	3.3750	12.5	3	8.3	2	29.2	7	29.2	7	20.8	5	الدراسة أثناء الخدمة	12		
متوسطة	%66.66	1.5228	3.3333	25.0	6			16.7	4	33.3	8	25.0	6	العقوبات التأديبية	13		
متوسطة	%65.00	1.3910	3.2500	20.8	5			33.3	8	25.0	6	20.8	5	النقل والإنتداب والإعارة	14		
كبيرة	%79.16	1.3345	3.9583	8.3	2	8.3	2	12.5	3	20.8	5	50.0	12	المستحقات المالية	11		
كبيرة	%79.77	0.6820	3.9889	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لسرعة المعلومات الخاصة التي توفرها الأئمة													

أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

$N = 24$ .  $K = \text{التكرار}$ .  $\% = \text{الوزن النسبي}$ .

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لسرعة المعلومات الخاصة بالموظف التي

توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة"، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.98)، وعن أهم

إستخدامات سرعة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأئمة تمثلت في: (الإجازات)

بمتوسط وزن مرجح (4.54) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية (البيانات

الشخصية للموظف) بمتوسط وزن مرجح (4.50) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وجاء في المرتبة

الثالثة (تاريخ التعيين) بمتوسط وزن مرجح (4.41) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً، وفي الترتيب

الرابع (المؤهلات الدراسية) بمتوسط وزن مرجح (4.37) معبراً عن درجة كبيرة جداً. وفي الترتيب

الخامس (الدرجة) بمتوسط وزن مرجح (4.29) معبراً عن درجة كبيرة جداً.

بينما جاء في الترتيب الأخير (الدورات التدريبية) بمتوسط وزن مرجح (3.16) معبراً عن درجة

متوسطة ، وثم (النقل والإنتداب والإعارة) بمتوسط وزن مرجح (3.25) معبراً عن درجة متوسطة ،

وثم (العقوبات التأديبية) بمتوسط وزن مرجح (3.33) معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (الدراسة أثناء

الخدمة) بمتوسط وزن مرجح (3.37) معبراً عن درجة متوسطة أيضاً ، وثم (المستحقات المالية )

بمتوسط وزن مرجح (3.95) معبراً عن درجة كبيرة.

### 3.3.4 ما درجة ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظف التي توفرها الأئمة؟

للاجابة عن السؤال السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب

المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (7.4).

**جدول (7.4) يوضح درجة ملائمة المعلومات الخاصة بالموظفي توفرها الأتمتة**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الملائمة	ترتيب		
				درجة قليلة جداً		درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة جداً		درجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة جداً	%89.16	0.7211	4.4583			4.2	1			41.7	10	54.2	13	بيانات الشخصية للموظف	1		
كبيرة جداً	%88.33	0.7755	4.4167			4.2	1	4.2	1	37.5	9	54.2	13	تاريخ التعين	2		
كبيرة جداً	%84.16	1.0624	4.2083	4.2	1	4.2	1	8.3	2	33.3	8	50.0	12	المسمى الوظيفي	5		
كبيرة جداً	%85.83	1.0417	4.2917	4.2	1	4.2	1	4.2	1	33.3	8	54.2	13	الدرجة	4		
كبيرة جداً	%88.33	0.6539	4.4167					8.3	2	41.7	10	50.0	12	المؤهلات الدراسية	مكرر		
كبيرة جداً	%87.50	0.8242	4.3750			4.2	1	8.3	2	33.3	8	54.2	13	الخبرات السابقة	3		
متوسطة	%65.00	1.4521	3.2500	16.7	4	16.7	4	16.7	4	25.0	6	25.0	6	دورات التدريبية	13		
كبيرة	%81.66	0.9743	4.0833	4.2	1			16.7	4	41.7	10	37.5	9	تقييم الأداء	7		
كبيرة جداً	%87.50	0.9237	4.3750	4.2	1			4.2	1	37.5	9	54.2	13	الإجازات	مكرر		
كبيرة	%83.33	0.9631	4.1667	4.2	1			12.5	3	41.7	10	41.7	10	لترقیات (الخطوات)	6		
كبيرة	%80.00	1.0215	4.0000	4.2	1			25.0	6	33.3	8	37.5	9	تاريخ إستحقاق الترقية	8		
كبيرة	%70.00	1.2158	3.5000	8.3	2	12.5	3	20.8	5	37.5	9	20.8	5	الدراسة أثناء الخدمة	10		
متوسطة	%66.66	1.4646	3.3333	25.0	6			8.3	2	50.0	12	16.7	4	العقوبات التأديبية	12		
كبيرة	%69.16	1.4440	3.4583	20.8	5			16.7	4	37.5	9	25.0	6	التقل والإتداب والإعارة	11		
كبيرة	%78.33	1.3486	3.9167	8.3	2	8.3	2	16.7	4	16.7	4	50.0	12	المستحقات المالية	9		
كبيرة	%80.33	0.6189	4.0167	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لملازمة المعلومات الخاصة بالموظفي													

أقصى درجة للإجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لملاءمة المعلومات الخاصة بالموظفي التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (4.01) ، وعن أهم إستخدامات ملاءمة المعلومات الخاصة بالموظفي التي توفرها الأئمة تمثلت في : (البيانات الشخصية للموظف) بمتوسط وزن مرجح (4.45) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية (تاريخ التعيين، والمؤهلات الدراسية) بمتوسط وزن مرجح (4.41) لكل منها معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وجاء في المرتبة الثالثة (الخبرات السابقة، والإجازات) بمتوسط وزن مرجح (4.37) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (الدرجة) بمتوسط وزن مرجح (4.29) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، وفي الترتيب الخامس (المسمى الوظيفي) بمتوسط وزن مرجح (4.20) معبراً عن درجة كبيرة.

بينما جاء في الترتيب الأخير (الدورات التدريبية) بمتوسط وزن مرجح (3.25) معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (العقوبات التأديبية) بمتوسط وزن مرجح (3.33) معبراً عن درجة متوسطة ، وثم (النقل والإنذاب والإعارة) بمتوسط وزن مرجح (3.45) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (الدراسة أثناء الخدمة) بمتوسط وزن مرجح (3.50) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (المستحققات المالية) بمتوسط وزن مرجح (3.91) معبراً عن درجة كبيرة.

لقد أكدت نتائج المقابلات التي جرت مع مدراء دوائر الموارد البشرية على النتائج الواردة في الجداول رقم (5.4 ، 6.4 ، 7.4 ) ، من أن الأئمة إنعكست بشكل ايجابي على سرعة ودقة وملاءمة العمل ، مما إنعكس بشكل ايجابي على درجة الإعتمادية والموثوقية في المعلومات

المستخرجة من نظام الأئمة ، والذي كان له دور كبير في ترشيد والحد من عمليات التوظيف في الجامعات ، كما هو واضح في إجابات الأسئلة التالية :

السؤال رقم ( 06 ) : هل لاحظتم تطور في تنظيم العمل جراء إعتماد نظام الأئمة في الدائرة ؟

الجواب رقم ( 06 ) : أجمع مدراء دوائر الموارد البشرية على وجود نقلة نوعية في تطور وتنظيم العمل في دوائر الموارد البشرية جراء إعتماد الأئمة ، بحيث أصبحت جميع المهام والأعمال في الدوائر مؤتمنة ، مما إنعكس إيجاباً على أداء وإنجاز العاملين في الدوائر .

السؤال رقم ( 07 ) : كيف كانت آثار ونتائج الأئمة على قرارات التوظيف بالجامعة ؟

الجواب رقم ( 07 ) : أقر مدراء دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات بأن الأئمة ساهمت بشكل كبير في الحد من عمليات التوظيف في الجامعات ، بينما في الدوائر التي كان لها نصيب من عمليات الأئمة ، وأشارت إحدى الجامعات إلى أنها تطبق الأئمة منذ سبع سنوات وهي فترة كافية لقياس حقيقة الترشيد في الجامعة .

السؤال رقم ( 08 ) : هل ظهرت مؤشرات توحى بتقليل تكلفة الحصول على المعلومات نتيجة إدخال الأئمة ، وما هي المؤشرات المستخدمة ؟

الجواب رقم ( 08 ) : أجمع مدراء هذه الدوائر على أن تكلفة الحصول على المعلومة إنخفضت بشكل كبير ، مما كانت عليه قبل تطبيق الأئمة ، حيث تم استخدام مؤشرات السرعة والدقة والملاءمة والجهد لقياس ، فقد أصبح الحصول على المعلومة بعد الأئمة أسرع وبجهد أقل ودقة

عالية وملائمة لاتخاذ القرار ، وأصبح من السهل الحصول على المعلومة في أي وقت ومن أي مكان نتيجة الأتمتة ، وأوردت إحدى الجامعات أنها كانت تستغرق وقتا طويلاً في إنجاز المعاملات وبدقة مقبولة ، وهذا شكل حافز لها لتطبيق الأتمتة .

السؤال رقم (09): بصفتكم مدير الدائرة ، ما هي درجة الإعتمادية والموثوقية في المعلومات

المقدمة عن طريق نظام الأتمتة في الدائرة ؟

الجواب رقم (09) : تبين أن درجة الإعتمادية والموثوقية في المعلومات التي يوفرها نظام الأتمتة في هذه الدوائر تصل إلى درجة 100 % ، وذلك لأن النظام تم إختباره قبل تطبيقه بشكل كامل وهو يعمل الآن بدرجة دقة جداً ، إلا أن إحدى الجامعات بينت أنه بسبب الإجهادات من المبرمج في بعض الأحيان تضطر لتدقيق الأعمال في الدائرة بعد إستخراج هذه الأعمال من النظام لضمان عدم وجود أخطاء .

الفرع الثاني : المعلومات الخاصة بجميع العاملين وتشمل الأسئلة التالية :

1.4.4. ما درجة دقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأتمتة؟

للاجابة عن السؤال السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب

المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (8.4).

**جدول (8.4) يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة.**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الدقة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة جداً		بدرجة متوسطة جداً		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة جداً	%91.66	0.8297	4.5833			4.2	1	8.3	2	12.5	3	75.0	18	سجل الحضور والمغادرة	1		
كبيرة	%76.66	1.6061	3.8333	20.8	5			8.3	2	16.7	4	54.2	13	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	3		
متوسطة	%64.16	1.5598	3.2083	25.0	6	8.3	2	12.5	3	29.2	7	25.0	6	البدلات	4		
كبيرة جداً	%85.00	1.2938	4.2500	8.3	2	4.2	1	8.3	2	12.5	3	66.7	16	كشف تفصيلي للرواتب الكلية	2		
منخفضة	%50.00	1.4142	2.5000	37.5	9	12.5	3	20.8	5	20.8	5	8.3	2	الإحتياجات التدريبية	5		
كبيرة	%73.50	0.8358	3.6750	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لدقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدقة المعلومات الخاصة بجميع العاملين

التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.67) ، وعن أهم

إستخدامات دقة المعلومات الخاصة بجميع الموظفين التي توفرها الأئمة تمثلت في: (سجل الحضور

والمغادرة) بمتوسط وزن مرجح (4.58) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية

(كشف تفصيلي للرواتب الكلية) بمتوسط وزن مرجح (4.25) معبراً عن درجة كبيرة جداً أيضاً ،

وجاء في المرتبة الثالثة (سجل حركة الموظف أثناء الدوام) بمتوسط وزن مرجح (3.83) معبراً عن

درجة كبيرة ، وفي الترتيب الرابع (البدلات) بمتوسط وزن مرجح (3.20) معبراً عن درجة

متوسطة ، بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير (الإحتياجات التدريبية) بمتوسط وزن مرجح (2.50) معبراً عن درجة منخفضة.

#### 2.4.4 ما درجة سرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة؟

لإجابة عن السؤال السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (9.4).

جدول (9.4) يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة.

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة السرعة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة جداً	%90.00	0.9325	4.5000			8.3	2	4.2	1	16.7	4	70.8	17	سجل الحضور والمغادرة	1		
كبيرة	%73.33	1.5788	3.6667	20.8	5	4.2	1	4.2	1	29.2	7	41.7	10	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	3		
متوسطة	%65.83	1.4590	3.2917	20.8	5	8.3	2	12.5	3	37.5	9	20.8	5	البدلات	4		
كبيرة	%80.83	1.3345	4.0417	12.5	3			8.3	2	29.2	7	50.0	12	كشف تفصيلي للرواتب الكلية	2		
متوسطة	%53.33	1.4039	2.6667	33.3	8	8.3	2	25.0	6	25.0	6	8.3	2	الإحتياجات التدريبية	5		
كبيرة	72.66	0.8313	3.6333	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لسرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لسرعة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.63) ، وعن أهم إستخدامات سرعة المعلومات الخاصة بجميع الموظفين التي توفرها الأئمة تمثلت في : (سجل الحضور والمغادرة) بمتوسط وزن مرجح (4.50) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة

الثانية (كشف تفصيلي للرواتب الكلية) بمتوسط وزن مرجح (4.04) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة (سجل حركة الموظف أثناء الدوام) بمتوسط وزن مرجح (3.66) معبراً عن درجة كبيرة أيضا ، وفي الترتيب الرابع (البدلات) بمتوسط وزن مرجح (3.29) معبراً عن درجة متوسطة. بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير (الإحتياجات التدريبية) بمتوسط وزن مرجح (2.66) معبراً عن درجة متوسطة.

#### 3.4.4. ما درجة ملائمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة؟

لإجابة عن السؤال السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (10.4).

جدول (10.4) يوضح درجة ملائمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة.

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الملائمة	ترتيب		
				درجة قليلة جداً		درجة ضعيفة جداً		درجة متوسطة جداً		درجة كبيرة جداً							
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
كبيرة جداً	%90.83	0.7790	4.5417			4.2	1	4.2	1	25.0	6	66.7	16	سجل الحضور والمغادرة	1		
كبيرة	%76.66	1.4346	3.8333	16.7	4			8.3	2	33.3	8	41.7	10	سجل حركة الموظف أثناء الدوام	3		
متوسطة	%67.50	1.4689	3.3750	20.8	5	4.2	1	16.7	4	33.3	8	25.0	6	البدلات	4		
كبيرة	%81.66	1.3486	4.0833	12.5	3			8.3	2	25.0	6	54.2	13	كشف تفصيلي للرواتب الكلية	2		
متوسطة	%53.33	1.4039	2.6667	33.3	8	8.3	2	25.0	6	25.0	6	8.3	2	الإحتياجات التدريبية	5		
كبيرة	%74.00	0.7735	3.7000	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لملازمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لملاءمة المعلومات الخاصة بجميع العاملين التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.70) ، وعن أهم إستخدامات دقة المعلومات الخاصة بجميع الموظفين التي توفرها الأئمة تمثلت في: (سجل الحضور والمغادرة) بمتوسط وزن مرجح (4.54) معبراً عن درجة كبيرة جداً ، ثم جاء في المرتبة الثانية (كشف تفصيلي للرواتب الكلية) بمتوسط وزن مرجح (4.08) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة (سجل حركة الموظف أثناء الدوام) بمتوسط وزن مرجح (3.83) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (البدلات) بمتوسط وزن مرجح (3.37) معبراً عن درجة متوسطة، بينما جاء في الترتيب الخامس والأخير (الإحتياجات التدريبية) بمتوسط وزن مرجح (2.66) معبراً عن درجة متوسطة.

#### الفرع الثالث : المعلومات الخاصة بالوظائف وتشمل الأسئلة التالية :

##### 1.5.4 ما درجة دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة؟

للإجابة عن السؤال السابق يستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين يستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (11.4).

**جدول (11.4) يوضح درجة دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الدقة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة جداً		بدرجة متوسطة جداً		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة	%69.16	1.5317	3.4583	16.7	4	16.7	4	4.2	1	29.2	7	33.3	8	الهيكل التنظيمي	4		
كبيرة	%78.33	1.4720	3.9167	12.5	3	8.3	2	8.3	2	16.7	4	54.2	13	سميات الوظائف	1		
كبيرة	%72.50	1.3772	3.6250	12.5	3	8.3	2	16.7	4	29.2	7	33.3	8	تبغية الوظائف للدواير المختلفة	2		
كبيرة	%70.00	1.3513	3.5000	12.5	3	12.5	3	12.5	3	37.5	9	25.0	6	الوظائف الشاغرة	3		
كبيرة	%72.50	1.1818	3.6250	<b>المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري دقة المعلومات الخاصة بالوظائف</b>													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها

الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.62) ، وعن أهم إستخدامات

دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة تمثلت في : (سميات الوظائف) بمتوسط وزن

مرجح (3.91) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (تبغية الوظائف للدواير المختلفة)

بمتوسط وزن مرجح (3.62) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة (الوظائف الشاغرة)

بمتوسط وزن مرجح (3.50) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً ، وفي الترتيب الرابع والأخير (الهيكل

التنظيمي) بمتوسط وزن مرجح (3.45) معبراً عن درجة كبيرة.

#### **2.5.4 ما درجة سرعة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة؟**

لإجابة عن السؤال السابق يستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب

المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين يستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (12.4).

**جدول (12.4) يوضح درجة سرعة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة السرعة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة جداً		بدرجة متوسطة جداً		بدرجة كبيرة جداً							
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
كبيرة	%70.83	1.3507	3.5417	8.3	2	20.8	5	8.3	2	33.3	8	29.2	7	الهيكل التنظيمي	3		
كبيرة	%77.50	1.3290	3.8750	8.3	2	8.3	2	16.7	4	20.8	5	45.8	11	سميات الوظائف	1		
كبيرة	%73.33	1.2394	3.6667	8.3	2	8.3	2	20.8	5	33.3	8	29.2	7	تبغية الوظائف للدوائر المختلفة	2		
كبيرة	%68.33	1.3160	3.4167	12.5	3	12.5	3	16.7	4	37.5	9	20.8	5	الوظائف الشاغرة	4		
كبيرة	%72.50	1.1586	3.6250	<b>المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لسرعة المعلومات الخاصة بالوظائف</b>													

أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لسرعة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.62) ، وعن أهم إستخدامات دقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة تمثلت في: (سميات الوظائف) بمتوسط وزن مرجح (3.87) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (تبغية الوظائف للدوائر المختلفة) بمتوسط وزن مرجح (3.66) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة (الهيكل التنظيمي) بمتوسط وزن مرجح (3.54) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (الوظائف الشاغرة) بمتوسط وزن مرجح (3.41) معبراً عن درجة كبيرة. والأخير (الوظائف الشاغرة) بمتوسط وزن مرجح (3.41) معبراً عن درجة كبيرة.

#### **3.5.4 ما درجة ملامنة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة؟**

لإجابة عن التساؤل السابق يستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين يستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض نتائج التساؤل في الجدول رقم (13.4).

**جدول (13.4) يوضح درجة ملاءمة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة.**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات										من حيث درجة الملاءمة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة جداً		بدرجة متوسطة جداً		بدرجة كبيرة جداً		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة	%72.50	1.3126	3.6250	8.3	2	16.7	4	8.3	2	37.5	9	29.2	7	الهيكل التنظيمي	3		
كبيرة	%76.66	1.3406	3.8333	8.3	2	8.3	2	20.8	5	16.7	4	45.8	11	سميات الوظائف	1		
كبيرة	%74.16	1.2676	3.7083	8.3	2	8.3	2	20.8	5	29.2	7	33.3	8	تبغية الوظائف للدوائر المختلفة	2		
كبيرة	%70.00	1.3513	3.5000	12.5	3	12.5	3	12.5	3	37.5	9	25.0	6	الوظائف الشاغرة	4		
كبيرة	%73.33	1.2151	3.6667	<b>المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لملاعة المعلومات الخاصة بالوظائف</b>													

أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لدقة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها

الأئمة جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.66) ، وعن أهم إستخدامات

ملاءمة المعلومات الخاصة بالوظائف التي توفرها الأئمة تمثلت في: (سميات الوظائف) بمتوسط

وزن مرجح (3.83) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (تبغية الوظائف للدوائر

المختلفة) بمتوسط وزن مرجح (3.70) لكل منهما معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة

(الهيكل التنظيمي) بمتوسط وزن مرجح (3.62) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً، وفي الترتيب الرابع

والأخير (الوظائف الشاغرة) بمتوسط وزن مرجح (3.50) معبراً عن درجة كبيرة.

6.4. هل يوجد اختلاف في متوسطات كفاءة نظام الأتمتة من حيث الدقة والسرعة والملاعمة تبعاً لإختلاف المعلومات الخاصة بالموظفي وال الخاصة بالعاملين وال الخاصة بالوظائف.

لإجابة عن التساؤل السابق إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (14.4).

جدول رقم (14.4) الأعداد والمتوسطات الحسابية لكفاءة نظام الأتمتة من حيث الدقة والسرعة والملاعمة تبعاً لإختلاف المعلومات الخاصة بالموظفي وال الخاصة بالعاملين وال الخاصة بالوظائف.

المتغير	كفاءة النظم	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
المعلومات الخاصة بالموظفي	دقة	24	4.12	0.56
	سرعة	24	3.67	0.83
	ملاعمة	24	3.62	0.81
المعلومات الخاصة بالعاملين	دقة	24	3.98	0.68
	سرعة	24	3.63	0.83
	ملاعمة	24	3.62	0.86
المعلومات الخاصة بالوظائف	دقة	24	4.01	0.61
	سرعة	24	3.70	0.77
	ملاعمة	24	3.66	0.51

يتضح من الجدول (14.4) وجود تقارب بين متوسطات كفاءة نظام الأتمتة من حيث الدقة والسرعة والملاعمة تبعاً لإختلاف المعلومات الخاصة بالموظفي وال الخاصة بالعاملين وال الخاصة بالوظائف.

## المحور الرابع : المعوقات والتحديات في تطبيق الأئمة:

### 7.4. السؤال الخامس :

ما أهم معوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية؟

لإجابة عن السؤال التاسع إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (15.4).

جدول (15.4) يوضح أهم معوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية.

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجع	الاستجابات										معوقات وتحديات تطبيق الأئمة	ترتيب		
				بدرجة قليلة جداً		بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		بدرجة كبيرة جداً					
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
متوسطة	%53.33	1.1672	2.6667	16.7	4	29.2	7	33.3	8	12.5	3	8.3	2	وجود تحديات مادية	3		
متوسطة	%60.00	1.1034	3.0000	12.5	3	16.7	4	33.3	8	33.3	8	4.2	1	وجود تحديات مالية	1		
متوسطة	%59.16	1.3015	2.9583	12.5	3	29.2	7	25.0	6	16.7	4	16.7	4	وجود تحديات فنية ومعوقات فنية	2		
منخفضة	%46.66	1.0072	2.3333	20.8	5	41.7	10	20.8	5	16.7	4			وجود تحديات ومعوقات قيادية	7		
منخفضة	%47.50	0.8754	2.3750	16.7	4	37.5	9	37.5	9	8.3	2			وجود تحديات ومعوقات إدارية	6		
منخفضة	%50.83	1.2151	2.5417	16.7	4	41.7	10	25.0	6	4.2	1	12.5	3	نقص المهارات الفنية لدى العاملين	4		
منخفضة	%50.00	1.3513	2.5000	25.0	6	33.3	8	25.0	6			16.7	4	عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات	5		
متوسطة	%52.50	0.8381	2.6250	أهم معوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية													

أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لمعوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (2.62) ، وعن أهم معوقات وتحديات تطبيق الأئمة في دوائر الموارد البشرية تمثلت في: (وجود تحديات مالية(ارتفاع تكلفة تطوير الأئمة)) بمتوسط وزن مرجح (3.00) معبراً عن درجة متوسطة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (وجود تحديات ومعوقات فنية(بطء الصيانة ، ..الخ)) بمتوسط وزن مرجح (2.95) معبراً عن درجة متوسطة ، وجاء في المرتبة الثالثة (وجود تحديات مادية ( مثل ضعف البنية التحتية)) بمتوسط وزن مرجح (2.66) معبراً عن درجة متوسطة ، وفي الترتيب الرابع (نقص المهارات الفنية لدى العاملين بالموارد البشرية في مجال التقنيات الحديثة) بمتوسط وزن مرجح (2.54) معبراً عن درجة منخفضة.

بينما جاء في الترتيب الأخير(وجود تحديات ومعوقات قيادية (مثل ضعف المشاركة في تطوير الأئمة ، ..الخ)) بمتوسط وزن مرجح(2.33) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم (وجود تحديات ومعوقات إدارية ( مثل : ضعف التخطيط والتنسيق ، ..الخ)) بمتوسط وزن مرجح(2.37) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم (إستخدامها يقلل من ضغوط العمل في دوائر الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح(2.50) معبراً عن درجة منخفضة ، وثم (عدم ملائمة الأنظمة والإجراءات بدوائر الموارد البشرية لتطبيق الأئمة) بمتوسط وزن مرجح(2.54) معبراً عن درجة منخفضة أيضا.

لقد جاءت إجابات مدراء دوائر الموارد البشرية لتأكد وتدعيم النتائج الواردة في الجدول رقم ( 15.4 ) من أن نظام الأئمة يتمتع بدرجة من السرية والأمن على المعلومات والمرونة والتي تلبي حاجات دوائر الموارد في الجامعات ، وذلك واضح من إجابات الأسئلة التالية :

السؤال رقم (10): ما هي الإجراءات التي تضمن سرية وأمن المعلومات التي يقدمها نظام

الأتمتة في الدائرة ، وهل هناك إجراءات ضد من لا يراعي السرية وأمن المعلومات ؟

الجواب رقم (10) : أقر جميع مدراء دوائر الموارد في هذه الجامعات بأن هناك نظام حماية في

نظام الأتمتة لضمان سرية وأمن المعلومات وذلك من خلال ما يلي :

- تحديد الصلاحيات لكل موظف كل حسب مسماه الوظيفي .
- تحديد إسم مستخدم وكلمة مرور خاصة لكل موظف
- وجود نظام للمراقبة وتسجيل الحركات على نظام الأتمتة .

كما وضحت الجامعات أنه إضافة لهذه الإجراءات فإن أي معاملة في الدائرة تتجز من أكثر

من موظف لضمان الدقة والشفافية في العمل .

أما بخصوص تسريب المعلومات وإنهاك السرية فقد أجمعت الجامعات أن نظام الجامعات

يعتبرها جنحة يعاقب عليها الموظف .

السؤال رقم (11): برأيك ، هل يتتصف نظام الأتمتة المطبق في الدائرة بالمرونة والتكيف حسب

احتياجات الدائرة ؟

الجواب رقم (11) : أظهرت إجابات مدراء هذه الدوائر على أن النظام يتتصف بالمرونة والتكيف

حسب احتياجات الدوائر ، ويظهر ذلك من خلال سهولة استخدامه من قبل العاملين بالدوائر ، حيث

يمكن طلب أي تقرير أو إضافة أي تقرير بسهولة مثل إحتساب فرق العملة على رواتب العاملين

طبق بسهولة على النظام وبسرعة فائقة دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية على النظام ، الا أن إحدى هذه الجامعات أوضحت أن الدائرة تتدخل لإجراء التعديلات المطلوبة على نظام الأتمتة .

#### **المحور الخامس : آليات تطوير الأتمتة :**

##### **8.4. السؤال السادس :**

**ما هي آليات تطوير أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ؟**

لإجابة عن السؤال المذكور أعلاه إستخرج الباحث المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات لكل فقرة ، في حين إستخرجت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للدرجة الكلية وفيما يلي عرض لنتائج التساؤل في الجدول رقم (16.4).

**جدول (16.4) يوضح أهم آليات تطوير عملية الأتمتة في دوائر الموارد البشرية.**

الدرجة	النسبة المئوية	الإنحراف المعياري	متوسط الوزن المرجح	الاستجابات												آليات تطوير عملية الأتمتة	ترتيب		
				درجة قليلة جداً		درجة ضعيفة		درجة متوسطة		درجة كبيرة		درجة كبيرة جداً							
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
كبيرة	%76.66	0.9631	3.8333	4.2	1	4.2	1	16.7	4	54.2	13	20.8	5			نكتيف عملية تدريب العاملين على الأتمتة	3		
كبيرة	%73.33	1.0072	3.6667	4.2	1	4.2	1	33.3	8	37.5	9	20.8	5			العمل على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل	6		
كبيرة	%74.16	1.0417	3.7083	4.2	1	8.3	2	20.8	5	45.8	11	20.8	5			الإستعانة بذوي الخبرة المتخصصة في الأتمتة	5		
كبيرة	%75.83	1.0624	3.7917	4.2	1	8.3	2	16.7	4	45.8	11	25.0	6			إشراك العاملين في التحسين والتطوير المستمر للأتمتة	4		
كبيرة	%78.33	1.0180	3.9167	4.2	1	8.3	2	4.2	1	58.3	14	25.0	6			العمل على أتمتة جميع الوظائف والمهام	2		
كبيرة	%80.83	1.0417	4.0417	4.2	1			25.0	6	29.2	7	41.7	10			العمل على معالجة المشاكل الفنية للأتمتة.	1		
كبيرة	%76.52	0.8907	3.8264	<b>المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لأهم آليات تطوير عملية الأتمتة</b>															

أقصى درجة للإستجابة (5) درجات.

ك = التكرار. % = الوزن النسبي

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لآليات تطوير عملية الأتمتة في دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "كبيرة" ، حيث أن متوسط الوزن المرجح بلغ (3.82) ، وعن أهم آليات تطوير عملية الأتمتة في دوائر الموارد البشرية تمثلت في : (العمل على معالجة المشاكل الفنية للأتمتة مثل البطء وغيرها بتوفير السيرفيرات اللازمة لزيادة السعة التخزينية وللأرشفة الإلكترونية) بمتوسط وزن مرجح (4.04) معبراً عن درجة كبيرة ، ثم جاء في المرتبة الثانية (العمل على أتمتة جميع الوظائف والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (3.91) معبراً عن درجة كبيرة ، وجاء في المرتبة الثالثة (تكثيف عملية تدريب العاملين على الأتمتة) بمتوسط وزن مرجح (3.83) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً ، وفي الترتيب الرابع (إشراك العاملين في التحسين والتطوير المستمر للأتمتة) بمتوسط وزن مرجح (3.79) معبراً عن درجة كبيرة.

بينما جاء في الترتيب الأخير (العمل على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل في دوائر الموارد البشرية) بمتوسط وزن مرجح (3.66) معبراً عن درجة كبيرة ، وثم (الإستعانة بذوي الخبرة المتخصصة في الأتمتة) بمتوسط وزن مرجح (3.70) معبراً عن درجة كبيرة أيضاً.

من خلال الإجابات التي تم الحصول عليها من مدراء الموارد ، فقد أكدت بالإضافة للنتائج الواردة في الجدول رقم (16.4) على أنهم يتطلعون إلى أتمتة جميع الأعمال التي تقوم بها الدائرة مثل إحتساب مكافآت نهاية الخدمة للعاملين ، وكذلك إستخدام الجوال أو الهاتف النقال في إرسال وإستقبال الرسائل والتعاميم الإدارية ، وذلك يظهر من خلال إجابة السؤال التالي :

**السؤال رقم (12):** بصفتكم مدير دائرة الموارد البشرية ، هل نظام الأئمدة المستخدم في الدائرة يفي بجميع إحتياجات الدائرة ؟

**الجواب رقم (12):** إتفق مدراء دوائر الموارد البشرية بأن النظام يفي بالإحتياجات بالوقت الراهن غير أن جميعهم يتطلع إلى الأفضل بحيث تشمل الأئمدة إحتساب مكافآت نهاية الخدمة للعاملين ، كذلك استخدام الجوال او الهاتف النقال في إستعراض وإستخدام خدمات البوابة الإدارية وإرسال الرسائل والتعاميم للعاملين عبر الهاتف النقال ، وذلك لأن بعض العاملين لا يتوفّر لديهم إنترنت في البيت ، كما أن إحدى هذه الجامعات تتطلع إلى تفعيل طلب التوظيف الإلكتروني وأئمدة التأمين الصحي .

## **الفصل الخامس**

### **مناقشة النتائج والتوصيات**

**5-1 مناقشة النتائج والأستنتاجات**

**5-2 التوصيات**

## 5-1 مناقشة النتائج والاستنتاجات

توصيل البحث إلى النتائج التالية :

1. تبين أن الدرجة الكلية لاستخدام عناصر الأتمتة في مجال عمل المبحوث جاءت بوجه عام بدرجة "كبيرة" ، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج كل من دراسة : ( تقى ، 2009 ) ، (ساناي وميرازي ، 2008 ) ، (باري وآخرون ، 2007 ) ويؤكدتها الواقع الفعلي الذي طبق عليه البحث ، وإختلفت مع دراسة ( العتيبي ، 2007 ) في أن الأتمتة كانت بصفة عامة ضعيفة ، وذلك بسبب إختلاف مجتمع البحث الذي طبق عليه البحث .
2. إتضح أن الدرجة الكلية لاستخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة جاءت بوجه عام بدرجة "كبيرة" ، وقد إتفقت مع نتائج دراسة ( هونغ وستين ، 2007 ) ، كما دعمت نتائج المقابلات التي أجريت مع مدراء دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات النتائج التي تم التوصل إليها ، وكان ذلك من خلال ردة فعل العاملين الإيجابية على تقبل الأتمتة ، وكذلك من خلال الدرجة العالية في استخدام خدمات البوابة الإدارية بسبب توفر جميع الخدمات والإستفسارات والإجابات عليها وبشكل دائم ( 24 ساعة/اليوم ) دون الحاجة إلى الرجوع لدائرة الموارد البشرية ، وإختلفت مع دراسة ( أبو أمونة ، 2009 ) الذي أشار إلى ضعف استخدام الخدمات الإلكترونية .

3. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لاستخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة"، وقد اتفقت مع نتائج دراسة كل من ( رايس ، 2006 ) ، ( تروكمان وباله، 2003 ) ويفسر الباحث ذلك إلى أن أهم وأدق عمل في دوائر الموارد البشرية هو الرواتب والعلاوات والإجازات وتقييم أداء العاملين ، وبسبب ذلك إحتلت أئمتها الدرجة الأولى ولنقليل الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها نتيجة عدم الأئمة .

4. لقد إتضح أن كفاءة الأئمة تحددها ثلاثة عناصر رئيسية توفر في المعلومات التي توفرها الأئمة ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

(أ) درجة الدقة في المعلومات التي توفرها الأئمة : حيث توصل الباحث إلى أن الدرجة الكلية لدقة المعلومات الخاصة بالموظف وجميع العاملين والوظائف جاءت بدرجة "كبيرة".

وقد اتفقت مع نتائج دراسة كل من ( ميا ، وآخرون ، 2008 ) ، ( العتيبي، 2007 ) ، ( رايس ، 2006 ) ، ( الحجي ، 1993 ) ، ( نجاي ، 2000 )، أن درجة الدقة الكبيرة في المعلومات وخلوها من الأخطاء تؤدي إلى الإعتمادية الكاملة على المعلومات التي يوفرها النظام ، مما ينعكس على دقة العمل في الدوائر وتحسين عملية الرقابة على المعلومات على النظام .

(ب) درجة السرعة في الحصول على المعلومات التي توفرها الأئمة : حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لسرعة المعلومات الخاصة بالموظف وجميع العاملين والوظائف جاءت بدرجة كبيرة .

وقد إتفقت مع نتائج دراسة كل من ( رايس 2006 ) ، ( ططرارة ، 2006 )، (نجاي ، 2000 ) ، وهذا يبين أن التوفيق الملائم في الحصول على المعلومة مهم ، فلا قيمة لمعلومات تصل بعد الحاجة إليها ، وهذا يؤكّد على الكفاءة العالية للنظام والذي يوفر المعلومة في الوقت المناسب والتي لها دور كبير في نجاح القرار الإداري .

ج) درجة ملاءمة المعلومات التي توفرها الأئمةة : حيث تبيّن أن الدرجة الكلية لملاءمة المعلومات الخاصة بالموظّف وجميع العاملين والوظائف جاءت بدرجة "كبيرة" .

وقد إتفقت مع نتائج دراسة كل من ( رايس، 2006 ) ، ( ططرارة ، 2006 ) ، ( تروكمان وباله ، 2003 ) ، ( بول وشبتون ، 2003 ) ، حيث أن توفير المعلومة الملائمة الواضحة من المتطلبات الأساسية لنجاح القرارات الإدارية ، كما يدل ذلك على إرتفاع كفاءة نظم الأئمةة المستخدمة والذي ينعكس إيجابياً على درجة الموثوقية وفاعلية العمل في دوائر الموارد البشرية ، وإختلفت مع دراسة ( ميا ، وآخرون ، 2008 ) في أنها لم توفر المعلومات الملائمة لإتخاذ القرار .

5. تبيّن أن الدرجة الكلية لمعوقات تحديات تطبيق الأئمةة في دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "متوسطة" ، وعن أهم معوقات تحديات تطبيق الأئمةة في دوائر الموارد البشرية تمثلت على التوالي في: (وجود تحديات مالية(ارتفاع تكلفة تطوير الأئمةة)) ، (وجود تحديات ومعوقات فنية(بطء الصيانة ،..الخ)) ، (وجود تحديات مادية ( مثل ضعف البنية التحتية)) .

وقد إتفقت مع نتائج دراسة كل من ( أبو أمنة ، 2009 ) ، ( الشاهي ، 2008 ) ، ( ساناي وميرازي ، 2008 )، ( العتيبي ، 2007 ) ، ( حمشو ، 2004 ) ، ( بول وشبتون ، 2003 ) ،

(نجاي ، 2000) ، وهذه النتائج تدل على أن الدعم المالي هو المعوق الرئيسي في إستمرار تطوير وتحديث النظام والبنية التحتية الخاصة بالنظام ، بالإضافة إلى المعوقات الفنية .

6. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لآليات تطوير عملية الأتمة في دوائر الموارد البشرية جاءت بدرجة "كبيرة" ، وعن أهم آليات تطوير عملية الأتمة في دوائر الموارد البشرية تمثلت على التوالي في: (العمل على معالجة المشاكل الفنية للأتمة مثل البطء وغيرها بتوفير السيرفيرات اللازمة لزيادة السعة التخزينية وللأرشفة الإلكترونية) ، (العمل على أتمة جميع الوظائف والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية) ، (تكثيف عملية تدريب العاملين على الأتمة) ، (إشراك العاملين في التحسين والتطوير المستمر للأتمة) ، (العمل على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل في دوائر الموارد البشرية) ، (الاستعانة بذوي الخبرة المتخصصة في الأتمة) ، ويرى الباحث أن أي نظام يطبق يجب الإعداد له بشكل جيد حتى نحصل على النتائج المرجوة منه ، ويجب أن يتصف النظام بالمرنة اللازمة لاستيعاب أي جديد في العمل ، وظهور النتائج بالشكل المذكور أعلاه يدعم ودليل على ذلك .

## 2-5 التوصيات

1. يوصي الباحث بضرورة تفعيل وإستخدام نظم المؤتمرات السمعية والبصرية في التدريب والتطوير عن بعد ، وعقد الاجتماعات ، وخاصة أن هذه النظم متوفرة في الجامعات ، لما لذلك من أثر كبير في التخفيف من الضائقة المالية التي تعاني منها الجامعات .
2. ضرورة إعتماد المراسلات الإلكترونية ، والتوفيق الإلكتروني ، في كافة المعاملات الإدارية التي تتم في الجامعات ، لما لذلك من أثر كبير في سرعة ودقة إنجاز العمل ، وتقليل تكلفة إستخدام

الورق ، وكذلك تقليل مساحات الأرشيف عن طريق الإستعاضة عنه بالأرشيف الإلكتروني والذي يضمن الإحتفاظ بالمستندات الأصلية من التلف والضياع أثناء تداول الملفات الورقية .

3. يوصي الباحث بضرورة ربط نظام الإجازات والحضور والإنصراف ، وكتب التعيين ، وتقييم الأداء ، والعقوبات التأديبية ،..الخ ، بنظام الأجور على نظام الأئمة .

4. يوصي الباحث بضرورة التنسيق وربط الدوائر الأخرى مع دائرة الموارد البشرية من خلال نظام الأئمة ، وتوسيع العاملين في دوائر الموارد البشرية بأهمية الأئمة ، وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العمل ، وتحسين جودة الخدمات من خلال سرعة ودقة إنجاز المعاملات الإدارية وتقليل الأخطاء في العمل .

5. أن تقوم الإدارة العليا في الجامعات بتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير البنية التحتية الازمة لنظام الأئمة ، وذلك بتوفير شبكات حديثة تمتاز بسرعة الاتصال والعمل على حل مشاكل الانقطاع والبطء في الشبكات ، وزيادة السعة التخزينية من خلال توفير السيرفيرات الازمة .

6. ضرورة إشراك العاملين والمستخدمين في عملية تصميم وتطوير نظام الأئمة ، لما لذلك من أهمية كبيرة في : تحقيق الرضا النفسي ، وتقليل أسباب المقاومة للتغيير ، ورفع الروح المعنوية ، وإشعار العاملين بأهميتهم في الجامعات .

7. العمل على إعداد برنامج تدريبي للعاملين في دوائر الموارد البشرية لكي يتم إكسابهم المعرفة المطلوبة في مجال الأئمة ومن أجل توظيفها وإستخدامها الإستخدام السليم .

8. العمل على إعادة صياغة التعليمات والأنظمة وتبسيط إجراءات ونظم العمل في دوائر الموارد البشرية ، وكذلك بناء الهياكل التنظيمية لدوائر الموارد البشرية في الجامعات ، وتصميم الوظائف لتتلائم مع التطورات الحديثة بما يتناسب ومتطلبات تطبيق الأئمة .
9. يوصي الباحث الجامعات بضرورة تفعيل وإستخدام كل من : الإستقطاب الإلكتروني ، خدمة الجوال أو الهاتف النقال في إرسال وإستقبال التعاميم الإدارية ، وكذلك في إستخدام البوابة الإدارية، لما لذلك من أثر كبير في إستمرار التواصل مع العاملين على مدار 24 ساعة ، وخاصة أن بعض العاملين قد يكون غير مشترك بالإنترنت في المنزل ، وكذلك لأن الإمكانيات متوفرة فيها وهي بحاجة فقط لقرار لتفعيتها .
10. يوصي الباحث جميع الجامعات الفلسطينية والتي لم تطبق الأئمة بضرورة إعتماد وتطبيق هذه الأئمة في جميع الدوائر في هذه الجامعات وخاصة دائرة الموارد البشرية ، لما تتحققه هذه الأئمة من فوائد عظيمة تعود بالنفع على هذه الجامعات .

## المصادر والمراجع :

### 1. الكتب :

1. الحسنية ، سليم ، "نظم المعلومات الإدارية (نما)" ، مؤسسة الوراق ، الأردن ، عمان ، 2002 .
2. الخزامي ، عبد الحكم أحمد ، "إدارة الموارد البشرية إلى أين" ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2003
3. السالم و صالح ، مؤيد و عادل ، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 .
4. السالمي والدباخ ، علاء عبد الرزاق و رياض ، "تقنيات المعلومات الإدارية" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، 2001
5. السالمي والنعيمي ، علاء عبد الرزاق و محمد عبد العال ، "أتمتة المكاتب" ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، السعودية ، الرياض ، ط1، 1999 .
6. السلطان ، فهد بن صالح ، "التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين" ، مطابع الخالد للاوفست ، الرياض ، 2004 .
7. السلطة الوطنية الفلسطينية ، سلسلة التقارير والدراسات - تقرير رقم 1 ، الطلبة في التعليم العالي ، 2006 .
8. السلطة الوطنية الفلسطينية ، مادة رقم 10 لسنة 1998 بشان التعليم العالي ، منشورات التربية والتعليم العالي ، رام الله ، 1998 .
9. السلمي ، علي ، " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " ، دار غريب للطباعة والنشر ، مصر ، القاهرة ، 2001 .
10. الصيرفي ، محمد ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " ، قنديل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2003 .
11. العامري ، أحمد سالم ، " إعادة هندسة نظم العمل في القطاع الحكومي : الواقع والتحديات " مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، السعودية ، الرياض ، 2006 ، ص ص 147-151

12. الكبيسي ، عامر خضير ، " التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة " ، دار الرضا للنشر سوريا دمشق ، 2006 .
13. الكبيسي ، عامر خضير ، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية " ، إصدارات المنظمة العربية الإدارية ، القاهرة ، 2005 .
14. المغربي ، عبد الحميد ، " نظم المعلومات الإدارية " ، المكتبة العصرية ، مصر ، المنصورة ، 2002 .
15. المهدى ، عيسى ، " العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي " ، 2004 .
16. النجار ، فريد ، " الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق " ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2008 .
17. الهادي ، محمد ، " نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة " ، دار الشروق ، مصر ، القاهرة ، 1989 .
18. برنوطي ، سعاد نايف ، " إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد " ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2004 .
19. حسن ، راوية محمد ، " مدخل استراتيجي لخطيط وتنمية الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، مصر ، الإسكندرية ، 2005 .
20. درة ، عبد الباري ، والصباخ ، زهير نعيم ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2008 .
21. رباعية ، علي محمد ، " إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية " ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2003 .
22. رشيد ، مازن فارس ، " إدارة الموارد البشرية " ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2001 .
23. شاويش ، مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد ) " ، دار الشروق ، الأردن عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
24. طعيمة ، رشيد وأخرون ، " الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات " ، دار المسيرة : عمان ، الطبعة الأولى ، 2006 .
25. عبد الوهاب ، صباح نوري ، " أتمتة المكاتب " ، دار حنين للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 1998 .

26. عباس ، سهيلة محمد ، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2006 .
27. عبد الباقي ، صلاح ، "ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية" ، مصر ، القاهرة: الدار الجامعية ، 2000 .
28. عرقسوس ، أيمن ، "الجودة الإدارية" ، مطبع مراد ، مكة المكرمة ، الطبعة الأولى ، 1993.
29. عقيلي ، عمر وصفي ، "ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ، دار وائل للنشر - عمان - الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005م.
30. عليان وغنيم ، ربحي مصطفى وعثمان محمد ، "مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)" ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2000 .
31. عليمات ، صالح ، "ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، التطبيق ومقدرات التطوير" ، دار الشروق : عمان ، الطبعة الأولى ، 2004.
32. قنديلجي والسامرائي ، عامر إبراهيم وإيمان فاضل ، "حوسبة (أتمتة) المكتبات" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2004
33. مؤسسة صامد ، التعليم العالي ، صامد الاقتصادي ، دار الكرمل الأردن ، عمان ، ع 100 ابريل - يونيو 1995 .
34. منشورات جامعة القدس المفتوحة ، "أتمتة المكاتب" ، 2009 .
35. هوبكنز وماركمهام ، برايان وجيمس ، "الادارة الإلكترونية للموارد البشرية" ، ( ترجمة خالد العامري ) ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة ، 2006 .

## 2. الرسائل العلمية :

- الحجي ، عثمان يوسف ، "أثر تطبيق الأتمتة في الأداء الوظيفي للمؤسسات الحكومية المستقلة بدولة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الخليج العربي ، البحرين ، 1993 .
- الشاهي ، أروى بنت إسماعيل ، "تفعيل استخدامات الإنترن特 في تطوير العمل الإداري بجامعة أم القرى بمكة المكرمة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ، 2008 .

3. العتيبي ، ناصر بن منيف بن رازن ، " الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية" ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2007.
4. الفزارى ، محمد بن أحمد بن محمد ، " أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية : نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان" رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، سوريا ، 2009.
5. أبو امونة ، يوسف محمد يوسف ، " واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظمية - قطاع غزة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، غزة ، 2009 .
6. تقى ، شيماء موسى علي ، " دور الحوسبة في تحسين أداء أنشطة قسم الموارد البشرية في وزارة الدولة لشؤون مجلس الأمة في الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، كلية الدراسات الإدارية والمالية ، 2009 .
7. رais ، مراد ، " أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة : دراسة حالة مديرية الصيانة لسوانا طراك بلانت DML" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجزائر ، 2006 .
8. طرطارة ، سهيل الياس ، " أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ، 2006 .
9. مخارش ، رابعة محمد ، " تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جدة ، 1427هـ.

### 3. المجلات والدوريات :

1. السريحي ، حسن عواد وآخرون ، " أتمتة المكتبات بمنطقة مكة المكرمة : دراسة مسحية" مجلة المكتبات والمعلومات العربية ، السنة التاسعة عشر ، العدد الثالث ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، السعودية الرياض ، 1999 .

2. العبدالقادر ، عبدالله حسن ، " توطين تقبية المعلومات في دول مجلس التعاون الخليجي : نحو إدارة مثلثي " ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن ، الظهران ، 2000 .
3. حمشو ، ميساء ، وعباس ، فداء ، " آراء العاملين في المؤسسات الحكومية حول أهمية الأئمة وفوائدها " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، المجلد (26) ، العدد (2) ، 2004 .
4. قاسم ، قاسم عباس ، " نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان " ، مجلة الإداري ، السنة 12 ، ع43 ، معهد الإدارة العامة ، مسقط ، 1990 .
5. كاتبة ، سمير ، " التجربة الفلسطينية الأولى في تقويم التعليم الجامعي الفلسطيني " ، جامعة القدس المفتوحة في رام الله من 3-15\7\2004
6. ميا ، علي ، و زاهرن ، بسام ، و عيسى ، أسامة ، " الأئمة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام : دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس " ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، المجلد (30) العدد(29) ، 2008 .

#### 4. المقابلات :

- 1 إرشيد ، فريد ، مدير دائرة الموارد البشرية ، جامعة بيرزيت ، مقابلة شخصية ، بتاريخ 23\6\2011 م ، من الساعة 12:00 - 1:00 بعد الظهر .
- 2 الحنيلي ، عاصم ، مدير دائرة الموارد البشرية ، جامعة النجاح الوطنية ، مقابلة شخصية ، بتاريخ 22/6/2011 م ، من الساعة 11:30 - 12:20 بعد الظهر .
- 3 عثمان ، منير ، مدير دائرة الموارد البشرية ، جامعة القدس المفتوحة ، مقابلة بواسطة الهاتف ، بتاريخ 15/5/2011 م ، من الساعة 11:00 - 11:45 صباحا .

#### 5. المراجع الأجنبية :

1. Sanayei. A, and Mirzaei. A,"Designing A Model for Evaluating the Effectiveness of E-HRM : case study Iranian Organization ",

International Journal of Information Science and Technology ,volume 6, Number 2, July\ December 2008 .

2. Ball Kirstie , and Shipton Helen," **Human Resources Information Systems & the Challenges of Human Resource Development: A Contextual Analysis**, Issues Informing Science and Information Technology Journal . www.informingscience.org. 15\2\2011
3. Baloh Peter, and Trkmen Peter, "**Influence of Internet and Information Technology on Work and Human Resource Management**", Issues Informing Science and Information Technology Journal 2003 , www.inforingscience.org.15\1\2011.
4. Hawking Paul, Stein Andrew, and Foster Susan, "**e-HR and Employee Self Service: A case Study of a Victorian Public Sector Organization**", Issues Informing Science and Information Technology Journal www.informingscience.org. 3\2\2011
5. NGAI. E. W. T, "**Potential Barriers to HRIS Implementation: Survey the Hong Kong Polytechnic University Technology Trust**" , Journal of Information Science , 28 (2) , 340 – 350
6. Parry Emma, Tyson Shaun, Selbie Doone, and Leighton Ray, "**HR and Technology Impact and Advantages**",2007. ww.cipd.co.uk.2\2\2011
7. Rowley.C and Bae.J , "**Globalization and Transformation of Human Resource Management in South Korea**" , The International Journal of Human Resource Management , Vol.13 , No.3 , 2002 .

## **6. المواقع الإلكترونية:**

• جامعة بيرزيت 2011 ، بتاريخ 28 \1\ 2011

[http://www.birzeit.edu/president/admin\\_fin/hum\\_res](http://www.birzeit.edu/president/admin_fin/hum_res)

• جامعة النجاح الوطنية 2011 ، بتاريخ 29 \ 1 \ 2011

• جامعة القدس المفتوحة 2011 ، بتاريخ 29 \ 1 \ 2011

<http://www.qou.edu/arabic/index.jsp?pagId=390>

# الـمـلـاحـق

## ملحق رقم (1)

### أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
.1	د. شريف أبو كرش	ادارة مالية	جامعة الخليل
.2	د. مروان جلعود	ادارة أعمال	جامعة البولتيكيني
.3	د. محمد حسونة	ادارة أعمال	جامعة البولتيكيني
.4	د. محمد عمرو	ادارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
.5	د. فضل عيدة	ادارة أعمال	جامعة القدس المفتوحة
.6	د. عادل ريان	قياس وتقويم	جامعة القدس المفتوحة
.7	د. علي صلاح	حاسوب	جامعة القدس المفتوحة
.8	أ. كامل الدرابيع	احصاء	جامعة القدس المفتوحة
.9	د. ياسر أبو تحفة	ادارة أعمال	بلدية يطا - مشرف غير متفرغ في جامعة القدس المفتوحة
.10	د. ياسر شاهين	ادارة أعمال	كلية فلسطين الأهلية الجامعية

## ملحق رقم (2)

### الإستبانة

أخي الفاضل | أخي الفاضلة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان " أثر أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها واليات تطويرها " ، وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل .  
مع العلم انه يقصد بالأتمته في هذا البحث : تنفيذ الأعمال الإدارية آلبياً ( أوتوماتيكيا ) ، ( الإعتماد على النظم الآلية في القيام بأداء المهام والأنشطة في دوائر الموارد البشرية وقصر تدخل الإنسان إلى أقل ما يمكن ) .

و بوصفكم أحد العاملين في دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية ، ولأهمية ما لديكم من معلومات قيمة سوف تنشر في البحث ، لذا نرجو الإجابة على كافة فقرات هذه الإستبانة بدقة و موضوعية مع العلم بأن هذه المعلومات سوف تتعامل بسرية تامة ، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

شاكرًا لكم حسن تعاونكم

وتفضوا بقبول فائق التحية والتقدير

ملاحظة : في حال رغبتكم في الحصول على البحث ونتائجـه يرجى كتابة الـاسم والـبريد الإـلكتروني

..... البريد الإلكتروني/..... الـاسم/.....

الباحث

رائد أحمد أبو عيد

جوال رقم 0599278871

## **أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية :**

يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب :

1. الجامعة :  القدس المفتوحة       بيرزيت       النجاح

2. الجنس :  ذكر       أنثى

3. العمر :

30 سنة – أقل من 40 سنة

20 سنة – أقل من 30 سنة

50 سنة فأعلى

40 سنة – أقل من 50 سنة

4. المسمى الوظيفي :

رئيس قسم       مساعد إداري       مدير

غير ذلك       موظف إداري       سكرتيرة

5. عدد سنوات الخبرة :

5 سنوات – أقل من 10 سنوات       1 سنة – أقل من 5 سنوات

15 سنة فأعلى       10 سنوات – أقل من 15 سنة

**ثانياً : البيانات الأساسية :**

**المحور الأول: واقع تطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية**

(1) إلى أي مدى يتم استخدام عناصر الأتمتة المذكورة في الجدول أدناه في مجال عملك؟ يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر :

إطلاقاً	نادراً	إلى حد ما	غالباً	دائماً	العناصر	الرقم
					البريد الصوتي (الرسائل الصوتية)	-1
					البريد الإلكتروني	-2
					التقويم الإلكتروني	-3
					نظام الإجتماعات المرئية (ربط الأشخاص في الموقع المختلفة عبر الاتصال السمعي والمرئي )	-4
					نظام إدارة الوثائق الآلي	-5
					نظم معالجة الكلمات والنصوص	-6
					نظام الأرشيف الإلكتروني	-7
					شبكات الحاسوب الآلي	-8
					الإنترنت	-9
					نظم معالجة الصور	-10

(2) ما درجة استخدام البوابة الإدارية (الخدمات الذاتية) من قبل العاملين بالجامعة :  
يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل عنصر ::

إطلاقاً	نادراً	إلى حد ما	غالباً	دائماً	الفترات	الرقم
					يستخدمها الإداريون	-1
					يستخدمها الأكاديميون	-2
					يحصل مستخدميها على جميع المعلومات والخدمات المطلوبة ( مثل قسيمة الراتب ، رصيد الإجازات ،..الخ)	-3
					يتم من خلالها تبليغ العاملين بالتعاميم والقرارات الإدارية	-4
					يتم من خلالها ربط العاملين مع الدوائر الأخرى ( مثل اللوازم - العهدة الشخصية، المالية – الملف المالي ،..الخ)	-5
					يستخدمها العاملين في الحصول على الإجازات وأذونات المغادرة	-6
					يتم عن طريقها تقييم أداء العاملين السنوي	-7
					استخدامها من قبل العاملين يقلل من ضغوط العمل في دوائر الموارد البشرية	-8

**المحور الثاني : درجة استخدام الأئمة في وظائف ومهام دوائر الموارد البشرية**  
**يرجى وضع علامة ( ✓ ) في الخانة المقابلة لكل عنصر والتي تعبّر عن مدى استخدام**  
**الأئمة في وظائف ومهام الموارد البشرية التالية :**

الرقم	الوظائف والمهام	دائماً	غالباً	إلى حد ما	نادرًا	إطلاقاً
-1	التخطيط للموارد البشرية					
-2	الاختيار والتعيين					
-3	تحليل الوظائف وتصنيفها					
-4	تدريب العاملين					
-5	تقييم أداء العاملين					
-6	الترقيات					
-7	الرواتب والعلاوات					
-8	الحوافز والعلاوات التشجيعية					
-9	النقل والتدب والإعارة					
-10	الإجراءات والعقوبات التأديبية					
-11	الإجازات					
-12	التعويضات ( إصابة العمل ، ... الخ )					
-13	البدلات					
-14	إنتهاء الخدمة					
-15	صندوق الإدخار ( التوفير )					
-16	أخرى حدد					

### المحور الثالث : كفاءة نظام الأتمتة

١- ما درجة دقة وسرعة وملاءمة المعلومات التي توفرها الأتمتة لكل مما يلي :  
 أ) المعلومات الخاصة بالموظفي : يرجى وضع علامة ( ✓ ) في الخانة المقابلة لكل فقرة والتي تعبر عن مدى دقة وسرعة وملاءمة المعلومات :

الرقم	الفقرات	من حيث درجة الملاءمة										من حيث درجة الدقة										من حيث درجة السرعة										من حيث درجة الملاءمة												
		نافذة بيانات الموظف	بيانات الوظيفي	بيانات الخدمة	بيانات الإجازات	بيانات الترقيات	بيانات التاريخ	بيانات العقوبات	بيانات النقل	بيانات المستحقات	بيانات نهاية الخدمة	بيانات الإعارة	بيانات الإنذاب	بيانات الصندوق	بيانات نهاية الخدمة	بيانات الإنذاب	بيانات الصندوق	بيانات الإدخار	بيانات النقل	بيانات العقوبات	بيانات الإنذاب	بيانات الصندوق	بيانات نهاية الخدمة	بيانات الإدخار	بيانات النقل	بيانات الترقيات	بيانات الإنذاب	بيانات الصندوق	بيانات نهاية الخدمة	بيانات الإدخار	بيانات النقل	بيانات العقوبات	بيانات الإنذاب	بيانات الصندوق	بيانات نهاية الخدمة	بيانات الإدخار								
-1	البيانات الشخصية للموظف ( الاسم ، تاريخ الميلاد،..الخ)																																											
-2	تاريخ التعيين																																											
-3	المسمى الوظيفي																																											
-4	الدرجة																																											
-5	المؤهلات الدراسية																																											
-6	الخبرات السابقة																																											
-7	الدورات التدريبية																																											
-8	تقييم الأداء																																											
-9	الإجازات																																											
-10	الترقيات ( الخطوات )																																											
-11	تاريخ إستحقاق لترقية																																											
-12	الدراسة أثناء الخدمة																																											
-13	العقوبات التأديبية																																											
-14	النقل والإنذاب والإعارة																																											
-15	المستحقات المالية ( نهاية الخدمة ، صندوق الإدخار )																																											

**ب) المعلومات الخاصة بجميع العاملين :**

من حيث درجة الملاعة						من حيث درجة السرعة						من حيث درجة الدقة						الفترات	الرقم
قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多	قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多	قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多		
																		سجل الحضور والإنصراف -1	
																		سجل حركة الموظف أثناء الدوام -2	
																		البدلات -3	
																		كشف تفصيلي للرواتب الكلية -4	
																		الاحتياجات التدريبية -5	
																		أخرى -6	

**ج) المعلومات الخاصة بالوظائف :**

من حيث درجة الملاعة						من حيث درجة السرعة						من حيث درجة الدقة						الفترات	الرقم
قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多	قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多	قليلة جداً	بدرجة	صغيرة	متوسطة	كبيرة	非常多		
																		الهيكل التنظيمي -1	
																		سميات الوظائف -2	
																		تبغية الوظائف للدواير المختلفة -3	
																		الوظائف الشاغرة -4	
																		أخرى -5	

#### المحور الرابع : التحديات والمعوقات في تطبيق الأتمتة :

ما مدى تمثيل الفقرات المذكورة في الجدول أدناه تحديات ومعوقات لتطبيق الأتمتة في دوائر الموارد البشرية؟ يرجى وضع علامة ( ✓ ) في الخانة المقابلة لكل فقرة :

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة ضعيفة	درجة قليلة جداً
-1	وجود تحديات مادية ( مثل ضعف البنية التحتية )					
-2	وجود تحديات مالية ( مثل ارتفاع تكلفة تطوير الأتمتة )					
-3	وجود تحديات ومعوقات فنية ( بطء الصيانة ، كثرة الأعطال ، ..الخ )					
-4	وجود تحديات ومعوقات قبادية ( مثل ضعف المشاركة في تطوير الأتمتة عدم القناعة بجدوى الأتمتة ،..الخ )					
-5	وجود تحديات ومعوقات إدارية ( مثل : ضعف التخطيط والتنسيق ، ..الخ )					
-6	نقص المهارات الفنية لدى العاملين بالموارد البشرية في مجال التقنيات الحديثة					
-7	عدم ملاءمة الأنظمة والإجراءات بدوائر الموارد البشرية الحالية لتطبيق الأتمتة .					

## المحور الخامس : آليات تطوير أتمتة دوائر الموارد البشرية :

برأيك هل الفقرات التالية تعتبر آليات لتطوير عملية الأتمتة في دوائر الموارد البشرية التي تعمل بها ؟ يرجى وضع علامة ( ✓ ) في الخانة المقابلة لكل فقرة :

الرقم	الفقرات	كثافة جداً	كثافة جداً	كثافة كبيرة جداً	كثافة كبيرة	كثافة متوسطة	كثافة ضعيفة	كثافة قليلة جداً
-1	تكثيف عملية تدريب العاملين على الأتمتة							
-2	العمل على إستقطاب كوادر بشرية مؤهلة للعمل في دوائر الموارد البشرية							
-3	الإستعانة بذوي الخبرة المتخصصة في الأتمتة							
-4	إشراك العاملين في التحسين والتطوير المستمر للأتمتة							
-5	العمل على أتمتة جميع الوظائف والمهام التي تقوم بها الموارد البشرية							
-6	العمل على معالجة المشاكل الفنية للأتمتة مثل البطء وغيرها بتوفير السيرفيرات اللازمة لزيادة السعة التخزينية وللأرشفة الإلكترونية							
-7	أخرى حدها							

## ملحق رقم (3)

### تحليل أسئلة المقابلة مع مدراء دوائر الموارد البشرية في جامعات : النجاح ، بيرزيت ، القدس المفتوحة

**السؤال رقم (01) :** بصفتكم مدير الدائرة ، كيف لاحظتم ردة فعل العاملين في الدائرة على عملية الأتمتة في الدائرة ؟

**الجواب رقم (01) :** هناك اجماع من قبل مدراء الموارد البشرية جميعهم على ان البداية كانت صعبة وكان هناك مقاومة للتغيير من قبل العاملين في هذه الدوائر ، وذلك بسبب الخوف من الجديد والتغيير وفقدان الوظيفية وخاصة القديم ، ولكن تم معالجة هذه المخاوف داخل الدوائر من خلال الارشاد والتدريب وعقد ورش العمل مما انعكس ايجاباً على تقبل الأتمتة ، واصبح الرضا عن العمل المؤتمت هو الصفة الغالبة في الدوائر .

**السؤال رقم (02) :** برأيكم ، ما مدى قبول العاملين عن الخدمات المقدمة من قبل الدائرة نتيجة الأتمتة ؟

**الجواب رقم (02) :** تبين من خلال إجابات مدراء هذه الدوائر ان قبول العاملين للخدمات المقدمة كان بدرجة عالية ويلبي كل ت Saulatthem وذلك من خلال البوابة الإدارية ، ولكن يبقى هناك عدد من العاملين القديم والذين لديهم عدم القبول الطبيعي وعدم تعاطيهم مع الأتمتة قد تكون بسبب الخوف من التغيير او التجديد ، وقد كانت إحدى هذه الجامعات رائدة في مساعدة العاملين على

تقبل الأئمة ، وذلك باحصاء الأسئلة المتكررة من العاملين والتي كانت ترد إلى الدائرة ، ثم القيام بإضافة هذه الإجابات على النظام المؤتمت .

**السؤال رقم (03) :** برأيك ، هل تحسنت نوعية الخدمات المقدمة للعاملين في الجامعة نتيجة الأئمة ؟

**الجواب رقم (03) :** اتفق مراء الدوائر على ان نوعية الخدمات تحسنت بشكل كبير وظهر ذلك جلياً من خلال تدشين البوابة الإدارية لجميع العاملين في هذه الجامعات ، بحيث أصبح كل موظف يقوم بمتابعة جميع أموره الإدارية المختلفة من خلالها مما قلل من استفسارات ومراجعات العاملين لدوائر الموارد البشرية لأن الإجابة تكون متوفرة على البوابة الإدارية ، إضافة إلى إمكانية تعبئة طلب التوظيف الإلكتروني على موقع دائرة الموارد البشرية ، الا أن إحدى هذه الجامعات لم تفعل هذه الخدمة حتى تاريخه .

**السؤال رقم (04) :** هل تمت عملية دراسة وتصميم ووضع نظام الأئمة في الدائرة من طرف مهندسي الجامعة ؟

**الجواب رقم (04) :** لقد أجمع مراء دوائر الموارد البشرية على أنه تم عمل دراسة وخطة لنظام الأئمة حسب إحتياجات دوائر الموارد البشرية ، ثم تحليل النظام وبرمجه من قبل مبرمجي ومحترفي البرمجة في مراكز الحاسوب الموجودة في هذه الجامعات ، الا أن إحدى هذه الجامعات أشارت إلى أنها تعاني من مشكلة وهي اتجاه المبرمج في البرمجة وهذا ينعكس سلباً على أداء

الدائرة مما يضطر الدائرة لقضاء ساعات طويلة لمعالجة هذه الإجهادات وتدقيقها وتصويبها لأن المبرمج لا يوجد لديه المعرفة الكاملة بطبيعة عمل الدائرة .

**السؤال رقم (05):** برأكم ، هل ساهم نظام الأتمتة في الدائرة في تسهيل العمليات الصعبة التي تتم في الدائرة ؟

**الجواب رقم (05) :** لقد اتفقت آراء مدراء الموارد البشرية على أن النظام ساهم بشكل كبير في تسهيل العمليات الصعبة التي تتم في الدوائر مثل إحتساب الإجازات والمغادرات والرواتب .. الخ كما ساهم في ربط دائرة الموارد مع الدوائر الأخرى كالمالية فيما يخص الامور المالية مثل الرواتب ، كذلك ساهم في ربط الدائرة مع التسجيل فيما يتعلق بإمتيازات العاملين مثل دراسة أبناء العاملين في الجامعات .

**السؤال رقم (06) :** هل لاحظتم تطور في تنظيم العمل جراء إعتماد نظام الأتمتة في الدائرة ؟

**الجواب رقم (06) :** أجمع مدراء دوائر الموارد البشرية على وجود نقلة نوعية في تطور وتنظيم العمل في دوائر الموارد البشرية جراء إعتماد الأتمتة ، بحيث أصبحت جميع المهام والأعمال في الدوائر مؤتمتة ، مما إنعكس إيجاباً على أداء وإنجاز العاملين في الدوائر .

**السؤال رقم (07):** كيف كانت آثار ونتائج الأتمتة على قرارات التوظيف بالجامعة ؟

**الجواب رقم (07):** أقر مدراء دوائر الموارد البشرية في هذه الجامعات بأن الأتمتة ساهمت بشكل كبير في الحد من عمليات التوظيف في الجامعات ، سيما في الدوائر التي كان لها نصيب من

عمليات الأئمة ، وأشارت إحدى الجامعات إلى أنها تطبق الأئمة منذ سبع سنوات وهي فترة كافية لقياس حقيقة الترشيد في الجامعة .

**السؤال رقم (08) : هل ظهرت مؤشرات توحى بتنقيل تكلفة الحصول على المعلومات نتيجة إدخال الأئمة ، وما هي المؤشرات المستخدمة ؟**

**الجواب رقم (08) :** أجمع مدراء هذه الدوائر على أن تكلفة الحصول على المعلومة إنخفضت بشكل كبير ، مما كانت عليه قبل تطبيق الأئمة ، حيث تم استخدام مؤشرات السرعة والدقة والملاءمة والجهد لقياس ، فقد أصبح الحصول على المعلومة بعد الأئمة أسرع وبجهد أقل ودقة عالية وملاءمة لاتخاذ القرار ، وأصبح من السهل الحصول على المعلومة في أي وقت ومن أي مكان نتيجة الأئمة ، وأوردت إحدى الجامعات أنها كانت تستغرق وقتاً طويلاً في إنجاز المعاملات وبدقة مقبولة ، وهذا شكل حافزاً لها لتطبيق الأئمة .

**السؤال رقم (09) : بصفتكم مدير الدائرة ، ما هي درجة الإعتمادية والموثوقية في المعلومات المقدمة عن طريق نظام الأئمة في الدائرة ؟**

**الجواب رقم (09) :** تبين أن درجة الإعتمادية والموثوقية في المعلومات التي يوفرها نظام الأئمة في هذه الدوائر تصل إلى درجة 100 % ، وذلك لأن النظام تم إختباره قبل تطبيقه بشكل كامل وهو يعمل الآن بدرجة دقة جداً ، إلا أن إحدى الجامعات بينت أنه بسبب الإجهادات من المبرمج في بعض الأحيان تضطر لتدقيق الأعمال في الدائرة بعد إستخراج هذه الأعمال من النظام لضمان عدم وجود أخطاء .

**السؤال رقم (10):** ما هي الإجراءات التي تضمن سرية وأمن المعلومات التي يقدمها نظام الأتمتة في الدائرة، وهل هناك إجراءات ضد من لا يراعي السرية وأمن المعلومات ؟

**الجواب رقم (10) :** أقر جميع مدراء دوائر الموارد في هذه الجامعات بأن هناك نظام حماية في نظام الأتمتة لضمان سرية وأمن المعلومات وذلك من خلال ما يلي :

- تحديد الصلاحيات لكل موظف كل حسب مسماه الوظيفي .
- تحديد اسم مستخدم وكلمة مرور خاصة لكل موظف
- وجود نظام للمراقبة وتسجيل الحركات على نظام الأتمتة .

وضحت إحدى الجامعات أنه إضافة لهذه الإجراءات فإن أي معاملة في الدائرة تتجز من أكثر من موظف لضمان الدقة والشفافية في العمل .

أما بخصوص تسريب المعلومات وإنهاك السرية فقد أجمعت الجامعات أن نظام الجامعات يعتبرها جنحة يعاقب عليها الموظف .

**السؤال رقم (11):** برأيك ، هل يتتصف نظام الأتمتة المطبق في الدائرة بالمرونة والتكيف حسب احتياجات الدائرة ؟

**الجواب رقم (11):** أظهرت إجابات مدراء هذه الدوائر على أن النظام يتتصف بالمرونة والتكيف حسب احتياجات الدوائر ، ويظهر ذلك من خلال سهولة استخدامه من قبل العاملين بالدوائر ، حيث يمكن طلب أي تقرير أو إضافة أي تقرير بسهولة مثل إحتساب فرق العملة على رواتب العاملين

طبق بسهولة على النظام وبسرعة فائقة دون الحاجة إلى تعديلات جوهرية على النظام ، الا أن إحدى هذه الجامعات أوضحت أن الدائرة تتدخل لإجراء التعديلات المطلوبة على نظام الأئمة .

**السؤال رقم (12):** بصفتكم مدير دائرة الموارد البشرية ، هل نظام الأئمة المستخدم في الدائرة يفي بجميع إحتياجات الدائرة ؟

**الجواب رقم (12):** إنفق مدراء دوائر الموارد البشرية بأن النظام يفي بالإحتياجات بالوقت الراهن غير أن جميعهم يتطلع إلى الأفضل بحيث تشمل الأئمة إحتساب مكافآت نهاية الخدمة للعاملين ، كذلك استخدام الجوال أو الهاتف النقال في إستعراض وإستخدام خدمات البوابة الإدارية وإرسال الرسائل والتعاميم للعاملين عبر الهاتف النقال ، وذلك لأن بعض العاملين لا يتوفرون لديهم إنترنت في البيت ، كما أن إحدى هذه الجامعات تتطلع إلى تفعيل طلب التوظيف الإلكتروني وأنئمة التأمين الصحي .

## ملحق رقم (4)

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

رقم الملف:

الرقم : ٢٤٣ / ١٥٤ / ٢٠١١

Date

التاريخ: ٢٧ . ٢ . ٢٠١١

لمن يهمه الأمر

### الموضوع: البحث العلمي

تحية طيبة وبعد،،،

نحيطكم علما بأن الطالب " رائد أحمد أبو عيد " والذي يحمل الرقم الجامعي (20819047) هو أحد طلاب كلية الدراسات العليا \_ برنامج إدارة الأعمال للعام الجامعي 2011/2010م، وهو حالياً يتصدر الإعداد لرسالة الماجستير والمسطرة بعنوان: "أثر أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها"

لذا نرجو تسهيل مهمة توزيع استبانة الدراسة، وتقديمها بكافة ما يلزمها من بيانات من أجل إكمال بحثه علماً أن البيانات المعطاة لن تستخدم إلا لأغراض البحث والمعرفة.

شكراً لكم لحسن تعاونكم لما فيه خدمة العلم والمعرفة

مع الاحترام والتقدير

د. محمد الجعيري  
  
رئيس مجلس الدراسات العليا  
و عميد كلية التمويل والإدارة



## ملحق رقم (5)

### تقرير المدقق اللغوي

حضره الدكتور محمد الجعبري المحترم

الموضوع : تدقيق رسالة الطالب رائد أحمد إبراهيم أبو عيد بعنوان :

"أثر اعتماد دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل  
من وجهة نظر العاملين بها وأليات تطويرها"

لقد قمت بقراءة الرسالة كلها وتدقيقها لغة ونحواً وإملاءً ، ومن خلال التدقيق وجدت الباحث يتميز في طرح المادة وعرضها بمنهج تعابري متبني ، وأسلوب لغوي سليم ، وكان هناك بعض الملاحظات اللغوية والإملانية التي أخذت بعين الاعتبار وتم تصحيحها .

مع خالص التلفظ وبالغ الاحترام ،،،

أ. حسام الطباخى  
مشرف متفرغ في جامعة القدس المفتوحة

