

أولاً: الاطار المنهجي:

تمهيد:

لقد انصب في الآونة الأخيرة اهتمام الكتاب والباحثين والممارسين للعمل الإداري بقضية المعلومات باعتبارها عصب الحياة بالنسبة للمؤسسات وأحد مواردها الإستراتيجية، كما أزداد الاهتمام بالمعلومات وبمتطلبات بنائها ونجاحها ومجالات استخدامها خصوصاً وأن المؤسسات تواجه بتحديات تتمثل في مدى قدرتها علي العمل بحيوية في ظل اعمال يسودها التغيير وعدم التأكد ، لذلك أن الاتجاهات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات تؤكد نمو الدور الاستراتيجي لنظم معلومات الموارد البشرية. كما يعتبر المعلومات جزء مهم من نسيج الإدارة في المؤسسات ومورداً أساسياً في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات، وايضاً تسيير مواردها البشرية، وتقديم خدمات أفضل وتحسين جودة الأداء. فالإدارة الحديثة أصبحت تعتمد علي المعلومات السريعة في جميع وظائفها. إن إدارة المؤسسات الحديثة التي تسعى باستمرار إلى البقاء والنجاح يجب أن تركز اهتمامها علي توفير نظام معلومات للموارد البشرية من أجل زيادة أدائها ، وأن تنظر الي المستقبل من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والبحث عن موارد بشرية تتمتع بكفاءة ومهارة عالية. يعتبر نظم معلومات الموارد البشرية من أهم وسائل تحسين أداء المؤسسات الحكومية حيث أنه يهتم بتزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن الموارد البشرية الموجودة وحجم الاحتياج للموارد البشرية، وذلك من أجل تحسين الأداء والارتقاء بالمستوى العام للمؤسسات الحكومية، ومن هذا المنطلق انطلقت النداءات المتتالية بضرورة توفير نظام معلومات للموارد البشرية، وبما أن وزارة تنمية الموارد البشرية من ضمن الوزارات التي تأثرت بالمشاكل الإدارية التي انعكست بصورة سلبية علي أدائها وبيئتها الداخلية، وذلك نتيجة لسوء تخطيط القوى العاملة وهجرة الكوادر المدربة وإضعاف الخدمة المدنية. لذلك يتوجب علي الوزارة إعادة تأهيل أجهزتها من خلال توفير نظام معلومات الموارد البشرية يضمن التخطيط السليم للقوى العاملة. وتحقيق فعالية الأداء للمؤسسات الحكومية.

مشكلة الدراسة

أصبحت المؤسسات تهتم بنظم معلومات الموارد البشرية ، كأسلوب إداري حديث وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها جراء التغيرات والتحويلات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها، من سوء التوازن وتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، وغياب عملية التخطيط المستمر وضعف الهياكل والتضخم في الأجهزة الوظيفية المختلفة. على الرغم من أهمية أداء المؤسسات الحكومية فلا يوجد في الدراسات السابقة ما تناولت دراسة التأثير المباشر لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية. ركزت دراسة (Lee & Wesley, 2002م) على توضيح اثر استخدام طريقة التدرج المتوازن لقياس أداء نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات، أما دراسة (الزعبي في عام 2004م) ركزت على التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الأردن، ومستوى أداء إدارة الموارد البشرية فيها، يرى (العتيبي 2007م) على الاثمنة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض وهدفت الدراسة إلي التعرف علي الاثمنة في إدارة الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلي أن استخدام الاثمنة بإدارات الموارد البشرية بصفة عامة كانت ضعيفة، وان الاثمنة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة و اشارة دراسة (الرويلي 2014م) إلى دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة).

مما سبق يلاحظ بأن معظم الدراسات السابقة ركزت على أداء إدارة الموارد البشرية، وبعض الدراسات تطرقت إلى موضوع ترتقي بفعالية إدارة الموارد البشرية، وبعض الدراسات تناولت عوامل تتعلق بأداء العاملين بتلك المنظمات، وأن جميع هذه الدراسات تتعلق بالمؤسسات والشركات الخاصة. أما هذه الدراسة تتعلق بالمؤسسات الحكومية ومن هذا المنطلق تتبين الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة والتي من خلالها يأمل الباحث إلى التمييز في هذا الدراسة، وإلغاء نظرة أكثر شمولية فيما يتعلق بأداء المؤسسات الحكومية من أبعاده (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية).

على الرغم من أن هنالك العديد من الدراسات التي تحدثت عن نظم معلومات الموارد البشرية إلا أنها تختلف عن الدراسة الحالية حيث تناول عدد من الدراسات دور نظم معلومات الموارد البشرية على تحسين وضع المؤسسات كما في دراسة (قاسم 1990م) و دراسة (Siham Doughman 1997م)، بينما دراسة (Gerardine and Desanctls عام 2001م)هدفت إلى وصف الوضع الحالي لنظم معلومات الموارد البشرية كمحاولة لدعم وتحسين وضع المنظمة. وأثبتت الدراسة أن دور نظم المعلومات

المرتبطة والمتماثلة في قطاع الصناعة تكون فيها نظم معلومات الموارد البشرية غير واضحة كما وقد أكدت الدراسة على أن هناك نقص واضح في الكفاءات من المديرين لوظيفة نظم معلومات الموارد البشرية وذلك لان المدير الكفاء يحتاج أن يكون متخصصا في وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى امتلاكه مهارات في نظم المعلومات. أما دراسة (نينو 2001م) تناولت الدراسة أثر نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال بالاردن ، وظهرت الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرارات هو المتغير التابع ، اما المتغير المستقل هو نظم المعلومات من خلال هذين المتغيرين تم بحث العلاقة بينهما ، ومدى وجود اهمية احصائية لهذه العلاقة . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها ان هناك علاقة ايجابية بين كفاءة نظم المعلومات وفاعلية القرارات في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال ، وتعكس كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال على نوعية الخدمة التي يقدمها للجماهير وسرعتها ، وان العاملين في نظم المعلومات يتمتعون بكفاءة عالية وإن ملاءمة المعلومات التي يخرجها النظام لحاجات المستفيدين تتمتع بكفاءة عالية ، وان إدخال نظم متطورة للمعلومات ادى إلى تنويع أنشطة البنك وخلق وظائف جديدة وادى إلى إعطاء مزيد من التفويض للنظم الإدارية المتلى، دراسة (بني حمدان 2002م) تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية نشرة 2002م ، هدفت إلى معرفة علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة للتأثيرات غير المباشرة لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية على متغير عناصر رأس المال الفكري، فضلاً عن ترابط عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بعناصر رأس المال الفكري، وانعكاساتهم على تحقيق الميزة التنافسية. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب ، والتعيين في شركات التأمين الأردنية ، بما يساهم في أدائها بشكل أفضل، إنشاء بنك معلومات يضم بيانات ومعلومات من المصادر الداخلية والخارجية توضح كيفية الحصول على أفضل المتقدمين للعمل في شركات التأمين. ركزت دراسة (Elisabeth Wilson Evered & Others 2003م) إلى قياس المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية من قبل القيادة التحويلية، من خلال فحص نموذج تنبؤي لفترة إدارة المشاريع في الدعم والإبداع والتغيير. وقد وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية توفر معلومات تكنولوجية حول التغيير والرضا الشعوري والمشاركة في عملية صنع القرار، وأن مؤشرات نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية هي: القيادة التحويلية الكفاء وتوفر المعلومات والاتصالات والمشاركة في صنع القرار والتطوير المحترف والرضا العاطفي. اشارت دراسة (جرادات 2004م) إلى

واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، وهدفت الدراسة الى بيان معرفة اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، والى معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، توصلت الدراسة إلي أن هنالك معوقات تحول دون تطبيق نظم الموارد البشرية، ومن ابرز هذه المعوقات : عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ولنظام المعلومات الإدارية في البنك بشكل عام.دراسة (المدهون وأبو رحمة عام 2007م) تناولت الدراسة مدي كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، ، أن من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية هو نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية، وكذلك فان تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية يعتبر من أهم العوامل المؤثرة علي فاعلية إدارة الموارد البشرية، ركزت دراسة(Hussain, Wallace & Cornelius، 2007م) إلى معرفة درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على موظفي الموارد البشرية، وأظهرت الدراسة أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية كان خياراً استراتيجياً للمنظمات، ويضيف قيمة محسوسة لها.لذلك لابد من فهم الوضع الحالي للمؤسسات الحكومية وإدراك التحديات التي تواجهها والعمل على تحسين الأداء، وبناء على ماسبق تكمن مشكلة الدراسة في التعرف علي اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

يمكن حصر تساؤلات الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما هو اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية ؟

وبندرج تحت هذا السؤال المحوري عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي :

1. إلى أي مدى يسهم نظام تخطيط القوى العاملة كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الحكومية؟
2. هل يؤثر نظام الاختبار والتعيين كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية؟
3. هل يؤثر نظام التدريب كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية؟
4. هل يؤثر نظام الاجور والمرتبات كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية؟
5. ما هو أثر نظام وصف وتوصيف الوظائف كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

1. الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- أ. إن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لا يزال في مراحله الأولى، وجميع المؤسسات الحكومية تسعى لمعرفة المزيد عنها قبل محاولات تطبيقها بصورة كاملة.
- ب. يمكن أن يشكل الإطار النظري للدراسة قاعدة مرجعية في المؤسسات الحكومية تساهم في تعميق أهمية نظم معلومات الموارد البشرية كأسلوب إداري يزيد من فعالية المؤسسات الحكومية.
- ج. مواكبة هذه الدراسة للمداخل الإدارية الحديثة خاصة في مجال الموارد البشرية، وما يقدمه من تطور وزيادة في أداء المؤسسات الحكومية.

2. الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- أ. تزويد المدراء بخبره وكفاءة للتعامل مع البيئة المتغيرة ، من خلال الاهتمام بنظم معلومات الموارد البشرية.
- ب. حث إدارة المؤسسات الحكومية على الأبداع والتجديد ومواكبة التطوير، وتبنى توجهات استراتيجية خاصة في الأداء وأساليب التقنية المستخدمة في مجال وظائف الموارد البشرية
- ج. تزويد المؤسسات بنظم معلومات للموارد البشرية يرضي طموحات المؤسسات الحكومية ويضمن توفير المعلومات عن الجميع العاملين بالمؤسسة ويساعد في عملية التخطيط السليم للموارد البشرية واتخاذ القرارات.
- د. حاجة المؤسسات الحكومية بكافة أنواعها إلى تحسين مستوى أدائها والاستقلال الأمثل لمواردها البشرية وتقديم خدمات أفضل خاصة في ظل محدودية الإمكانيات المتاحة بما يساهم في خدمة المجتمع.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة بصورة عامة إلى معرفة أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية من خلال تطبيقه على وزارة تنمية الموارد البشرية.

تتمثل اهداف الدراسة بصفة خاصة في الآتي

- 1- إكتشاف أثر نظام تخطيط القوى العاملة كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية من خلال تطبيقه على وزارة تنمية الموارد البشرية.

- 2- تحليل اثر نظام الاختيار والتعيين كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية .
- 3- بيات اثر نظام الأجور والمرتببات كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية.
- 4- التعرف على أثر نظام التدريب كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية.
- 5- ابراز أثر نظام وصف وتصنيف الوظائف كنظام فرعي لنظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية.
- 6- اختبار وتحديد طبيعة العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الحكومية.

التعريفات الإجرائية

- **نظم معلومات الموارد البشرية:** النظام الذي يتم تصميمه للقيام بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية والتي يسعى بصفة أساسية إلى توفير المعلومات التي تحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **نظام تخطيط القوى العاملة:** يساعد النظام في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً حيث يوفر معلومات عن من سيشغل الوظيفة مستقبلاً، ويستخدم في التنبؤ عن عدد التعيينات الجديدة والتقلات والترقيات من قسم لآخر وعدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً وكذلك عدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل.
- **نظام الاختيار والتعيين:** يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح الأنسب للمواقع الوظيفية ليساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- **نظام التدريب:** إن المنظمات المعاصرة هي منظمات تعلم وتدريب إذ أن التطوير والتحسين المستمر في الأداء أصبحت سمة تتسم بها المنظمات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائماً على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن النشاطات الجارية في المنظمة، وعدد العاملين المطلوبين للتدريب وخصائصهم، وإلى أي إدارة أو قسم ينتمون حتى يتسنى وضع محتوى برنامج التدريب المناسب وكلفة التدريب وبالتالي معرفة أي الأقسام تكون كلف التدريب فيها مرتفعة دون غيرها.
- **نظام الأجور والمرتبات:** تتضمن التطبيقات الخاصة بالأجور والمرتبات تحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين .
- **نظام وصف وتصنيف الوظائف:** بأنه العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف ، تحديد مستوى إتخاذ القرار في وظيفة معينة ، مستوى المهارات

المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة و الأدوات و الآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

- الأداء: يقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها.
- المؤسسات الحكومية: هي كل وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي و شخص معنوي والتي تتمتع باستقلال في صنع القرار
- الوزارة : يقصد بها وزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية
- الوحدات الإدارية: هي عبارة عن وحدات إدارية بوزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية.

حدود الدراسة:

تقتضى منهجية البحث العلمي بهدف الإقتراب من الموضوعية والوصول إلى إستنتاجات منطقية، ضرورة وضع حدود لمشكلة الدراسة ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الأبعاد أدناه:

1. الحدود المكانية: يقتصر نطاق الدراسة الميدانية على الأفراد (مدراء وعاملين) بوزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية
2. الحدود الزمانية: في الفترة ما بين العام 2012م – 2017م.

هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة خمسة فصول وخاتمة . حيث تشتمل الفصل الأول الإطار المنهجي والدراسات السابقة ،الفصل الثاني: نظم معلومات الموارد البشرية ويشتمل على ثلاثة مباحث المبحث الأول مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ، و المبحث الثاني أنواع نظم معلومات الموارد البشرية ، ويختص المبحث الثالث مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، والفصل الثالث المؤسسات الحكومية المبحث الأول مفهوم المؤسسات الحكومية ، والمبحث الثاني المؤسسات الحكومية في السودان ، والمبحث الثالث قياس وتقييم الأداء المؤسسات الحكومية ،أما الفصل الرابع الدراسة منهجية الدراسة ويشتمل على نظرية الدراسة ونموذج الدراسة ومنهجية الدراسة ، والفصل الخامس عرض و تحليل بيانات الدراسة ويشتمل على ثلاثة مباحث ، المبحث الأول نبذة عن وزارة تنمية الموارد البشرية ، المبحث الثاني منهجية إجراء الدراسة الميدانية وتحليل بيانات محاور الدراسة ،والمبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة . ويتضمن الخاتمة النتائج والتوصيات والملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة:

رصد الباحث العديد من الدراسات الميدانية في مجال نظم معلومات الموارد البشرية ، والدراسات ذات العلاقة بنظم المعلومات والموارد البشرية بغرض الوقوف على الأسس والمبادئ والمرتكزات والمضامين التي تؤكد تكامل وتداخل نظم المعلومات والموارد البشرية. وتمثل الدراسات السابقة بشكل عام منحى من مناحي الحياة وثروة علمية ومعرفية هامة ، تولد لدى ذوي الاختصاصات المختلفة العديد من الأفكار الجديدة والمبتكرة ، والتي تنبثق عنها الحلول المتطورة في مواجهة المشكلات والتحديات المتسارعة التي يشهدها العالم.

في هذه الجزئية يستعرض الباحث الدراسات الميدانية المتاحة ذات العلاقة العلمية بالدراسة الحالية على النحو الآتي :

1- دراسة قاسم 1990م

تناولت الدراسة اثر نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نظام المعلومات الموارد البشرية ووظائفه ومتطلبات وجوده بالسلطنة، ومحتوياته من بيانات خاصة بالموظفين والوظائف وبيانات أخرى تتعلق بسياسات التوظيف وسوق العمالة، وعرض للأوعية التي يمكن استخدامها وتشمل نظام الملفات ونظام السجلات ونظام البطاقات ونظام المصغرات الفيلمية ونظام الحاسب الآلي، ومستويات النظام في السلطنة وهي نظام معلومات الموارد البشرية على مستوى المنظمة الواحدة، وعلى مستوى العاملين بالخدمة المدنية بالسلطنة، وعلى المستوى القومي. توصلت الدراسة إلي جملة من النتائج أهمها أن نظم المعلومات الموارد البشرية توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن العاملين. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في أجهزة السلطنة المختلفة.

2- دراسة Kinni & Arthurs 1996م

هدفت الدراسة الى بيان دور استخدام تكنولوجيا المعلومات في دعم القرارات، وهي مسح ميداني لعدد (231) من المختصين في مجال شؤون الموظفين ودراسة حالة لأربع من المنظمات في المملكة المتحدة في عام 1996م، توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المتخصصين في مجال شؤون الموظفين لم يتحقق بشكل كبير، ومعظم الاستخدامات تتركز في عمليات المعالجة وتقارير المتابعة، ويوجد تطبيقات قليلة جداً للنظم الخبيرة ودعم القرارات، والاستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات يتأثر بهيكل وظيفة شؤون الموظفين، المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المتخصصين في شؤون الموظفين، النفوذ السياسي، استخدام تطبيقات محددة. وجود متخصصين في شؤون الموظفين يؤثر معنوياً على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، ويتضح هذا التأثير من خلال دورهم المسيطر على تصميم وتنفيذ وإدارة تكنولوجيا المعلومات في أقسامهم وتشجيع التطبيقات العملية. يتضح تأثير المعرفة والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المتخصصين في مجال شؤون الموظفين من خلال انخفاض توقعاتهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، ويساعد في تبرير الاستخدام المحدود للتطبيقات المتقدمة مثل نظم دعم القرارات، ويمكن مشاهدة هذه التأثيرات في سياق التعليم التكنولوجي للمتخصصين

في شؤون الموظفين، والقيم المهنية، وسيادة الثقافة التنظيمية. المتخصصين في شؤون الموظفين يمتلكهم قلق الحفاظ على نفوذهم السياسي في المنظمة، وزيادته إن أمكن باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية، والبحث عن مكان لهم في مركز نظم معلومات الموظف من خلال استخدام التطبيقات العملية بدلاً من النظم الخبيرة التي من المحتمل أن تضعف نفوذهم. أوصت الدراسة إلي التوصيات الاستخدام المحدود للحاسب الآلي من قبل المتخصصين في شؤون الموظفين لإظهار مساهمتهم في تحقيق الأهداف السهلة للمنظمة، وهم قادرون على تحديد ما لا يمكن تحقيقه باستخدام تكنولوجيا المعلومات بقدر ما يمكن تحقيقه، للتركيز على أهمية الاتصال الشخصي والحكم والمهارات الشخصية، وبهذه الطريقة يستطيع المتخصصون في مجال شؤون الموظفين إظهار دعمهم للعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الصعبة للمنظمة، والمساهمة المميزة في معالجة القضايا السهلة لأي وظيفة بكفاءة واحتراف، وتجنب قبول تكنولوجيا المعلومات هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على مراكزهم في المنظمة.

3- دراسة Siham Doughman 1997م

وقد تناولت الدراسة دراسة حالة شركة محلية قامت فيها بتصميم وتطوير نظام معلومات الموارد البشرية لتلك الشركة موضع الدراسة وتم من خلال هذه الدراسة تحليل وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية لدى واحدة من شركات النسيج الأردنية والتي تصدر جميع إنتاجها من الملابس إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية تدعي شركة العصر للألبسة وقد استخدمت الدراسة أسلوب الملاحظة كأداة جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالنظام كما استخدمت المخططات التدريجية وإشكال تدفق المعلومات كأدوات تحليل وتصميم النظام وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا يتم استخدام جميع عناصر مدخلات النظام في التقارير المحسوبة للنظام وان هذه التقارير هي بحد ذاتها غير كافية لإعطاء المعلومات الضرورية للمساعدة في تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كما وان هناك أخطاء في عمليات النظام جزء منها متعلق بتصميم النظام والبعض متعلق بتصميم العمليات أوصت الدراسة بضرورة تصميم نظام معلومات جديدة يساعد على تحقيق أهداف الموارد البشرية الموضوعية من قبل الإدارة، وبالتالي يعمل على دعم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

4- دراسة Gerardine and Desantls عام 2001م

هدفت إلى وصف الوضع الحالي لنظم معلومات الموارد البشرية كمحاولة لدعم وتحسين وضع المنظمة. وتم تجميع معلومات الدراسة من ردود الاستبانة الموزعة والتي تحوى على 48 سؤالاً والتي ملئت من قبل 161 مختصاً في وظيفة نظم معلومات الموارد البشرية وقام الباحثان بحصر مجموعة من المسئوليات والدعم الترتيبي للنشاطات الإدارية، تتخلص نتائج الدراسة في تفضيل وضع نظم معلومات الموارد البشرية على الهيكل التنظيمي بموقع يكون متصلاً مع الموارد المالية مع ثبات العوامل الأخرى، أن دور

نظم المعلومات المرتبطة والمتماثلة في قطاع الصناعة تكون فيها نظم معلومات الموارد البشرية غير واضحة. وقد أكدت الدراسة على أن هناك نقص واضح في الكفاءات من المديرين لوظيفة نظم معلومات الموارد البشرية وذلك لان المدير الكفاء يحتاج أن يكون متخصصا في وظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى امتلاكه مهارات في نظم المعلومات.

5- دراسة نينو 2001م

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال بالاردن ، واطهرت الدراسة أن فاعلية اتخاذ القرارات هو المتغير التابع ، اما المتغير المستقل هو نظم المعلومات من خلال هذين المتغيرين تم بحث العلاقة بينهما ، ومدى وجود اهمية احصائية لهذه العلاقة .صيغت هذه الدراسة في شكل فرضية رئيسية تتعلق بهل هناك علاقة ايجابية بين نظم المعلومات وفاعلية القرارات وتم اشتقاق الفرضيات الفرعية ، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها ان هناك علاقة ايجابية بين كفاءة نظم المعلومات وفاعلية القرارات في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال ، وتعكس كفاءة نظم المعلومات المستخدمة في فروع بنك الاسكان والتمويل العاملة في اقليم الشمال على نوعية الخدمة التي يقدمها للجماهير وسرعتها ، وان العاملين في نظم المعلومات يتمتعون بكفاءة عالية وإن ملاءمة المعلومات التي يخرجها النظام لحاجات المستفيدين تتمتع بكفاءة عالية ، وان إدخال نظم متطورة للمعلومات ادى إلى تنويع أنشطة البنك وخلق وظائف جديدة وادى إلى إعطاء مزيد من التفويض للنظم الإدارية المتلى، حيث اصبحت هناك معلومات إضافية متوافرة لهذه المستويات كما ادى لزيادة الرقابة على الاعمال في البنك والتدخل كلما اقتضى الامر ذلك .

6- دراسة اليحي 2002م

دراسة بعنوان فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في أداء إدارات شئون الضباط والأفراد في الأجهزة الأمنية نشرت في 2002م وهدفت على معرفة نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في الأجهزة الأمنية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، ومدى فعالية تلك النظم في مختلف مكوناتها ومجالات استخدامها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كاداة جمع البيانات والمعلومات، أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في عمل أفراد عينة الدراسة بإدارات شئون الضباط والأفراد في الأجهزة الأمنية بالرياض هي نظم الملفات والحاسب الآلي ، ووجود مجالات استخدام متوسطة لنظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في الأجهزة الأمنية، كان أبرزها نقل وإعارة وترقية الضباط والأفراد، كما بينت النتائج وجود معوقات تحد من استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في مختلف مجالات استخدامها في الأجهزة الأمنية، من أهمها

كثرة الأعباء الوظيفية على العاملين، ووجود رضا مرتفع نسبياً عن نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في الأجهزة الأمنية.

7- دراسة بني حمدان 2002م

دراسة بعنوان تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية نشرت 2002م ، وهدفت إلى معرفة علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية البالغ عددها 26 شركة وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 54 مديراً عاماً ونائب مدير عام ومساعد عام يشكلون 69% من أصل مجتمعهم البالغ عددها 78 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر الميزة التنافسية تتحقق نتيجة للتأثيرات غير المباشرة لمتغير نظم معلومات الموارد البشرية على متغير عناصر رأس المال الفكري، فضلاً عن ترابط عناصر نظام معلومات الموارد البشرية بعناصر رأس المال الفكري، وانعكاساتهم على تحقيق الميزة التنافسية. وبعد ذلك عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب ، والتعيين في شركات التأمين الأردنية ، بما يساهم في أدائها بشكل أفضل، إنشاء بنك معلومات يضم بيانات ومعلومات من المصادر الداخلية والخارجية توضح كيفية الحصول على أفضل المتقدمين للعمل في شركات التأمين.

8- دراسة Lee & Wesley 2002م

تناولت الدراسة اثر استخدام طريقة التدرج المتوازن لقياس أداء نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات، وقد وجد الباحثان أن أكثر التحديات أهمية والتي تواجه إدارة الموارد البشرية هو كيفية قياس أداء نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، من أجل تبرير القيمة المضافة جراء استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لانجاز أهداف المنظمات. وتوصلت الدراسة إلى أن مدير برنامج (HRIS) قد استخدم ما تم تطويره من قبل المخابرات الأمريكية، وهو القياس المتوازن المعتمد علي البطاقات المدرجة. وقد استخدمت الدراسة هذه الهيكلية في قياس الأداء لتحديد إغراض التنظيم، و أهدافه، ومقياسه، لجمع المعلومات الأساسية للقياس باتجاه الأهداف المقاسة المحددة، ولقياس وتبرير القيمة المضافة لاستخدام وتطبيق (HRIS). وبينت الدراسة في نهاية بحثهما فوائد قياس أداء نظم معلومات الموارد البشرية باستخدام طريقة التدرج المتوازن.

9- دراسة Elisabeth Wilson Evered & Others 2003م

هدفت الدراسة إلى قياس المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية من قبل القيادة التحويلية، من خلال فحص نموذج تنبؤي لفترة إدارة المشاريع في الدعم والإبداع والتغيير. وقد وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية توفر معلومات تكنولوجية حول التغيير والرضا الشعوري والمشاركة في

عملية صنع القرار. وان للقيادة التحويلية دوراً حيوياً في دعم قبول الأفكار الجديدة في مرحلة التغيير، خلال عملية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. وبينت الدراسة إن جميع الأقسام في المنظمة تتطلب وتحتاج إلي معلومات ومعرفة أكثر حول النظم الجديدة المطبقة في المنظمة، فقد دلت الإحصائيات إن المعدلات التي تحصلت اقل من المتوسط الحسابي كانت مرتبطة بمنظمات حديثة التطبيق لتلك النظم وان المعدلات العالية للمعرفة بالنظم ارتبطت بحماسة واندفاع ايجابية نحو تطبيق النظام. وكان ذلك يعزي لوعي الأفراد، والذي كان يمثل مستوى مثالياً من المعرفة ساعد في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن المناخ الداعم للإبداع والتغيير بحضور القيادة التحويلية يؤكد وجود الفرص للتطوير المحترف والنمو والتدخل النشط في صنع القرار، و أن مؤشرات نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية هي: القيادة التحويلية الكفاء وتوفر المعلومات والاتصالات والمشاركة في صنع القرار والتطوير المحترف والرضا العاطفي.

10- دراسة الزعبي في عام 2004م

دراسة بعنوان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الأردن، ومستوى أداء إدارة الموارد البشرية فيها . وقد تم اختيار جميع فنادق الدرجة الأولى . أعمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات ، حيث كانت الاستبيانات المسترجعة هي 140 استبانة، وقد استخدم معامل الارتباط ومعامل الانحدار لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجابياً على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى، وأن هناك اتجاهاً نحو استخدام هذه النظم كونها زادت من مستوى التنسيق بين الموظفين في الموارد البشرية من جهة، وبين وظائف الموارد البشرية من جهة أخرى كما أن فاعلية الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين، تبسيط تنفيذ الإجراءات في وظيفة الموارد البشرية ، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحفيز الموظفين نتيجة استخدام هذه النظم.

11- دراسة جرادات 2004م

تناولت الدراسة واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، وهدفت الدراسة الى بيان معرفة اتجاهات مديري الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني نحو واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، والي معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، كما هدفت أيضا إلي إبراز أهمية نظم معلومات الموارد البشرية بالنسبة لمديري الموارد البشرية، والي

قياس مدي فاعلية نظم معلومات الموارد والتعرف علي العلاقة بين الأداء المالي وفاعلية نظم معلومات الموارد البشرية. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها أن هنالك معوقات تحول دون تطبيق نظم الموارد البشرية، ومن ابرز هذه المعوقات : عدم معرفة الموظفين بالنظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ولنظام المعلومات الإدارية في البنك بشكل عام، كذلك نقص الدورات التدريبية في مجال نظم المعلومات لدي موظفي البنك، واعتماد البنك علي نظام معلوماتي واحد للمواد البشرية وعدم تحديثه جاءت ضمن موافقة متوسطة.

12- دراسة جمعة 2004م

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تقنية المعلومات في تنمية وتطوير المعلومات الزراعية في السودان ، مستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كانت النتائج ليس هناك جهاز مركزي للتوثيق الزراعي بجمع كافة الوحدات والمراكز في رابطة واحدة تقوم بوضع الخطط والبرامج لتطوير العمل في هذا المجال، ولا يوجد سجل موحد ومعروف للمراجع ومصادر المعلومات واماكن تواجدها . أوصت الدراسة أن تقوم الحكومة بتاهيل وتدعيم الادارات الوثائق والمعلومات برئاسة وزارة الزراعة والغابات ومؤسساتها وبعض وزارات الزراعة الولائية ذات النقل الزراعي ببعض اجهزة الحاسوب والمعدات ولا بد من توفير الميزانية للباحثين واختصاص المعلومات للمشاركة الخارجية في المؤتمرات والندوات التجريبية، وان يكون هناك تبادل للخبرات داخليا وخارجيا .

13- دراسة مازن 2004م

بحثت هذه الدراسة أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة ، وبالرغم من أن هذه الدراسة طبقت في عدد من المستشفيات الصحية الخاصة (القطاع الخدمي الخاص) ، إلا أنها أظهرت أن أسس تطوير الجودة الشاملة والموارد البشرية لا تختلف سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة ما بين عناصر تطوير الموارد البشرية الصحية التالية: القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية ، وتمكين العاملين ، والاستقطاب والاختيار ، التوجيه والإرشاد ، وتقويم الأداء ، والتدريب والتطوير ، والتطوير الوظيفي ، والحفز والاتصال ، وتحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية والمستشفيات.

14- دراسة، أحمد 2005م

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة منها: أن منظور الموارد البشرية بصورة أعمق هو التفحص التام لأجواء القطاعات الصناعية والخدمية والإنسانية ، أن التنمية البشرية تشمل التخصصية والعلاقات الاجتماعية العلمية والتي تعمل على تقليل حدة الفقر ، إن منهج التدريب هو إبراز الدور العلمي ومنهجيته مع إمكانيات ومقدرات العامل، وامتزاج ذلك وتطوير علاقته داخل وخارج إطار العمل.

15- دراسة ، المحاسنة 2005م:

هدفت هذه الدراسة لتحليل أثر كفاءة نظم المعلومات الادارية على فاعلية اتخاذ القرارات في دائرة الجمارك الاردنية وذلك من خلال معرفة اتجاهات المبحوثين في دائرة الجمارك إزاء كفاءة نظم المعلومات، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني لجمع وتحليل البيانات عن طريق الاستبانة التي صممت خصيصاً لذلك الغرض، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ، أن المتوسط الكلي لكفاءة نظم المعلومات الادارية كان مرتفعاً مما يوشير إلى أن نظم المعلومات في دائرة الجمارك ذات جودة عالية ، كما أشارت الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لفاعلية عملية اتخاذ القرار قد جاء مرتفعاً وهذا يدل على أن العاملين في دائرة الجمارك يقومون بتنفيذ القرارات كما هي وذلك لتقيدهم بالتعليمات والانظمة المعمول بها في الدائرة وتبين ان هناك ارتباطاً هاماً ذا دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة (المستلزمات المادية والمالية ، والفنية ، والبشرية ، والادارية) من جهة والمتغير التابع بمختلف أبعاده التابعة (تحديد المشكلة ، تطوير البدائل ، المقارنة بين البدائل ، تقييم البدائل ، تنفيذ البدائل ، والرقابة والمتابعة) من جهة اخرى .أوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في دائرة الجمارك المستخدمين للنظام في تطوير نظام المعلومات المحوسب ، وتقديم اقتراحات حول النظام لكي يتكامل الجانب الإداري مع الجانب التقني في نظام المعلومات الإداري ، واقامة جو من التعاون بين مستخدمي انظمة المعلومات والقائمين بنظام المعلومات في دائرة الجمارك حتى يتفهو العاملون الاحتياجات الادارية من المعلومات لكافة مستخدمي أنظمة المعلومات .

16- دراسة محمد 2005م

تناولت الدراسة دور تقنية ونظم المعلومات الإدارية في السياسات التسويقية مستخدم المنهج الوصفي وأسلوب دراسة حالة الهيئة القومية للكهرباء وكانت النتائج إثبات العلاقة الارتباطية الطردية بين استخدام نظم المعلومات وفعالية النشاط التسقي ، وأن استخدام نظم المعلومات يؤدي إلى خفض تكلفة العمل ويرفع معدلات المبيعات وبالتالي الإيرادات ، وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها بالرغم من وجود نظم معلومات إلا إنها في حاجة إلى نظم أكثر تطوراً وضرورة مواصلة الهيئة جهودها المختلفة لضمان استمرارها.

17- دراسة محمد 2006م

هدفت الدراسة الي تقويم دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات وذلك من خلال التعرف علي كفاءة نظم المعلومات بمصارف السودانية بتناول علاقة نظم المعلومات وفاعلية القرارات والاجهزة المستخدمة، والبرمجة، والعاملون بنظم المعلومات، وتوصلت الدراسة الي أن نظم المعلومات المستخدمة في المصارف لم تتجاوز في أحسن أحوالها مرحلة انتاج التقارير للإدارة التشغيلية والوسطى، قدرة نظم وتقانة معلومات المصارف السودانية علي مواكبة متطلبات السوق متغير وذات اثر كبير علي مستوى رضا المديرين واستخدامهم، كما أن تطور نظم وتقانة المعلومات حسن العلاقات الرأسية والأفقية ومستوى التنسيق بين مختلف الوحدات داخل المصرف.

18- دراسة محمد 2006م

هدفت الدراسة إلى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص ، وركزت أهم النتائج في أن عملية تنمية الموارد البشرية (التدريب) هي محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم ، وأن طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أم تنظيمية أو حتى اجتماعية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يتجسد مع هذه التطورات بغية تحقيق إستمراريتها ، وأنه من الأفضل لمنظمات الأعمال أن تولي عملية تنمية الموارد البشرية اهتماماً كبيراً بهدف تنمية قدرات العاملين في العمل.

19- دراسة الضالعين 2006م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام نظم المعلومات في شركات الصناعات النسيجية الاردنية وتأثيرها على فاعلية اتخاذ القرارات ، وكذلك لمعرفة مستوى الاستخدام للنظم في هذه الشركات ، بغرض توجيهها وإقتراحات يمكن ان تسهم في زيادة الانتاج وسرعة اتخاذ القرارات الصحيحة ، واستخدمت الدراسة نظام الـ (SPSS) وذلك بهدف التحليل للحصول على بيانات الاحصاء الوصفي والانحدار البسيط .تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تأثير نظم المعلومات التسويقية على فاعلية القرار التسويقي في قطاع الصناعات النسيجية المصدرة للخارج ، وهل تؤثر نوعية الاجهزة المستخدمة على فاعلية اتخاذ القرار التسويقي في قطاع الصناعات النسيجية المصدرة للخارج ، وهل تؤثر كفاءة العاملين على فاعلية اتخاذ القرار التسويقي في قطاع الصناعات النسيجية المصدرة للخارج وهل تؤثر نظم المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار التسويقي في قطاع الصناعات النسيجية المصدرة للخارج ، وما اثر ملاءمة المعلومات على فاعلية اتخاذ القرار التسويقي في قطاع الصناعات النسيجية المصدرة للخارج .توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار ، كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين نوعية الاجهزة المستخدمة وفاعلية اتخاذ القرار ، بين الكفاية الاقتصادية لنظم المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار ، وبين نظم المعلومات وبيئة العمل الداخلية والتسهيلات الادارية .

20- دراسة Aiyai, I.A and Omirin Fedekmi 2007م

ناقشت هذه الدراسة مدى استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ القرارات لتخطيط طويل وقصير الاجل ووضع الميزانيات في جنوب شرق نيجيريا ، والدراسة تحقق فيما إذا كان هناك اختلاف بين الجامعات الاتحادية والولائية في استخدام نظم المعلومات الادارية في اتخاذ قرارات طويل وقصير الاجل ووضع الميزانيات .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني من خلال الدراسة المسحية للعينة التي اشتملت على اربعة جامعات اثنتين منها ولائية والاخرى اتحادية من خلال توزيع استمارة على 400 من الاكاديميين و200 من مديري الوحدات الادارية .خلصت هذه الدراسة إلى انه ليس هناك استخدام حقيقي لنظم المعلومات الادارية في اتخاذ قرارات التخطيط طويل وقصير الاجل وكذلك في وضع الميزانيات وانه ليس هناك اختلاف في استخدام نظم المعلومات الادارية في التخطيط بنوعيه التعليم العالي

بالولايات والمركز ، إلى ان هناك اختلاف في استخدام نظم المعلومات الادارية في اعداد الميزانيات في الجامعات الاقليمية والاتحادية .اوصت الدراسة بضرورة وجود الدعم المالي لوحدات نظم المعلومات الادارية ، وكذلك لا بد من حرية تدفق المعلومات والاستخدام الحقيقي لها في اتخاذ قرارات التخطيط بنوعية الطويل والقصير واعداد الميزانيات وتوجيه المديرين في كافة المستويات لتقديم التسهيلات اللازمة للاستفادة من نظم المعلومات في اتخاذ القرارات بالجامعات في جميع المجالات.

21- دراسة أبو زيد وجواد عام 2007م

تناولت الدراسة اثر نظم المعلومات علي فاعلية ادارة الموارد البشرية لدي شركات التامين الأردنية ، وهدفت إلي التعرف اثر نظم معلومات الموارد البشرية المحسوبة علي فاعلية الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة التي صممت هي كأداة جمع البيانات والمعلومات. وشملت عينة الدراسة 43 مديراً ورئيساً لإدارة الموارد البشرية لدي 15 شركة تأمين. توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها: أن هناك دائرة مستقلة لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية المحسوبة بنسبة 81.2 % من المؤسسات المبحوثة ولوحظ وجود اثر لخصائص نظم المعلومات المحسوبة علي مدي استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وكذلك وجود اثر للعوامل السلوكية والهيكلية علي مدي استخدام الموارد البشرية المحسوبة ، وان هناك علاقة بين استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (الفنية والإستراتيجية).

22- دراسة المدهون وأبو رحمة عام 2007م

تناولت الدراسة مدي كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، وهدفت الدراسة الي التعرف علي مدي كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، واهم العوامل التي تحد من كفاءته، وأثرها علي فاعلية إدارة الموارد البشرية. وقدمت الدراسة بعض المقترحات التي يمكن ان تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدررها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات ، للقيام بمسئولياتها بكفاءة وفاعلية. أعمدت الدراسة على المنهج الوصفي التفصيلي واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، وتتكون مجتمع الدراسة من وزارات السلطة الوطنية بقطاع غزة والبالغ عددها 24 وزارة. وقد تم استخدام الاستبانة لفحص فرضيات الدراسة، وكانت وحدة المعاينة من المديرين العاملين ونوابهم، وتم توزيع عدد 44 استبانته. توصلت الدراسة إلي أن تدقيق المعلومات المستخدمة لنظم معلومات الموارد البشرية تسهم في فاعلية الموارد البشرية، أن من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية هو نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية، وكذلك فان

تدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية يعتبر من أهم العوامل المؤثرة علي فاعلية إدارة الموارد البشرية.

23- دراسة العتيبي 2007م

تناولت الدراسة موضوع الأتمنة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض وهدفت الدراسة إلي التعرف علي الأتمنة في إدارة الموارد البشرية، باستخدام المنهج الوصفي، عن طريق تطبيق مدخل المسح الاجتماعي علي العاملين الذين يمارسون بشكل مباشر مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض. توصلت الدراسة إلي أن استخدام الأتمنة بإدارات الموارد البشرية بصفة عامة كانت ضعيفة، وان الأتمنة يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة كبيرة ، كما أن الأتمنة يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية بدرجة كبيرة ، وان المتطلبات المقترحة في هذه الدراسة لتفعيل الأتمنة ستؤدي إلي زيادة فعالية اتمنة إدارات الموارد البشرية بدرجة كبيرة جداً.

24- دراسة، Hussain, Wallace & Cornelius 2007م

هدفت الدراسة إلي معرفة درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتأثيرها على موظفي الموارد البشرية، وقامت الدراسة بمسح على مختلف المنظمات في المناطق محل الدراسة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات، وذلك للتعرف على درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وإجراء مقارنات بين مختلف المنظمات للوصول إلى تصنيف للمنظمات التي تستخدم نظم معلومات الموارد البشرية وقد إشارة نتائج الدراسة إلى أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية كان خياراً استراتيجياً للمنظمات، ويضيف قيمة محسوسة لها، كما بينت أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر على درجة احتراف العاملين في الموارد البشرية، وجود فروق في درجة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بين المنظمات تعزي لحجم المنظمة وكانت هذه الفروق لصالح المنظمات الكبيرة. وأن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية أدى إلى مشاركة عاملي الموارد البشرية في وضع استراتيجيات المنظمة بفاعلية نتيجة لخبرتهم في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

25- دراسة Boateng 2007م

هدفت الدراسة إلي إظهار الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحري أية أدوار يمكن لنظم معلومات الموارد البشرية أن تلعبها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وعمدت إلى فحص أثر نظم معلومات الموارد البشرية وعلى دوره الوظيفي . حاولت الدراسة أيضاً أن تكشف إذا كانت هناك أية اختلافات ذات قيمة في استخدام نظم معلومات الموارد البشرية بين المنظمات ذات الحجم الصغير

والمتوسط والكبير. توصلت الدراسة إلي أن مديري واختصاصي وظيفة الموارد البشرية والتنفيذيين لا يعتبرون أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية داعم للمهام الإستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية، داعم للمهام الاستراتيجية لوظيفة الموارد البشرية فقط، وإنما هي أداة تمكين تكنولوجية مهمة، أيضا المنظمات ذات الحجم الكبير هي أكثر خبرة وقدرة على استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في حين لم يكن هناك اختلاف ينسب إلى حجم المنظمة فيما يتعلق بدعم الإدارة وقضايا الالتزام وإدارة علاقات المنظمة مع النقابات العمالية.

26- دراسة 2008 madapusi م

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين تصنيف العمل والموارد البشرية واستراتيجيات نظم معلومات الدولية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة جمع البيانات والمعلومات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الشركات تحتاج إلى تصنيف نفسها على مستوى العمل الدولي، استراتيجيات الموارد البشرية لإنجاز أداء رفيع المستوى، وكشركات تحتاج منافسة في السوق، فإن نظم المعلومات تعبر عن عولمة عمل الشركات باعتبارها عالمية، إذ تعد ضرورة حتمية لهذه الشركات، للوصول إلى ترتيب نظم معلوماتها واستراتيجيات مواردها البشرية. وتختبر هذه الدراسة عالمية العمال للشركات، والموارد البشرية واستراتيجيات نظم المعلومات لتطوير إطار لتوجيه مديري الشركات لتصنيف شركاتهم عالمياً، من حيث نظم المعلومات، واستراتيجيات الموارد البشرية التي تستخدمها عالمياً.

27- دراسة الشوابكة 2008م

تناولت الدراسة واقع استخدام نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وزارة الأشغال العامة بالأردن والتعرف علي مدي تطبيق الوزارة لمشروع الحكومة الالكترونية ودعم التصاميم الفنية ومواكبة الحكومة الالكترونية في المملكة، وتقييم هذه النظم مع النظم المماثلة والمستخدمة في وزارة التخطيط العمراني والمرافق العامة بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة الي عدد من النتائج منها أن نظم المعلومات له العديد من المزايا التي تعود علي الموظفين في الوزارة نتيجة لاستخدام هذه النظم ومنها علي سبيل المثال نظم حضور وانصراف الموظفين.

28- دراسة Elisabeth Wilson Evered & Charmine E.J Harel 2009م

تناولت الدراسة تقييم مواقف الموظفين تجاه تطبيق أنظمة معلومات الموارد البشرية، فيما يتعلق بجدول الراتب ومدراء الخطوط أثناء المرحلة التحضيرية، لاثنتين من أنظمة معلومات الموارد البشرية (نظام الموارد البشرية، جدول الرواتب ونظام إعداد جداول الخدمة)، عبر عدد من المستشفيات ضمن منطقة

صحية حكومية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها يتسم البحث العلمي حول الموظفين اثناء المرحلة التطبيقية لأنظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية بالصعوبة لعدة أسباب منها القيود التي تواجه الباحثين من حيث حجم العينات وعوامل الالتزام، وصعوبة الحصول علي مجموعات للمراقبة، أو المقارنة من شأنها إحباط المبادرات البحثية. وان أساليب إدارة المشروعات التي تؤكد علي التكلفة والالتزام بالمواعيد الزمنية تحظر التأخير بأنواعه التي قد تمليها الأبحاث. وقد استخدمت الدراسة أساليب البحث النفسي مع أساليب إدارة المشروعات، وأساليب تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية. وعلي الرغم من صغر حجم العينة التي تم الحصول عليها فإنها مع ذلك تمثل المحاولة الأولى للتعرف علي أساليب التطبيق الفعالة المقترنة بأنظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في مرحا ما قبل التطبيق. وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية خاصة للمجتمعات البحثية، والممارسين في مجالات التغيير المؤسسي وإدارة المشروعات، وتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.

29- دراسة الجنيه 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تخطيط الموارد البشرية على فعالية الاداء المصارف لجنوب السودان ومعرفة مدى مساهمة سياسات وأساليب تخطيط الموارد البشرية على فعالية الأداء في البنك الزراعي السوداني ، و التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر العاملين في مدى مساهمة وظيفة تخطيط الموارد البشرية على فعالية الأداء. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج اهمها ان هنالك أثر كبير لتخطيط الموارد البشرية على فعالية أداء العاملين في البنك الزراعي السوداني في جنوب السودان. أوصت الدراسة بأن علي البنك مزيد من الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية من خلال وضعها في اقسام منفصلة لتتمكن من تأدية هذه الوظائف على اكمل وجه ، بالاضافة إلى إنشاء مراكز تدريب تخدم البنك وتقدم برامج تدريبية مكثفة للموظفين بالفروع العامة بمختلف درجاتهم وتفعيل اقسام التخطيط وإعطاء إدارات الموارد البشرية بالمصارف دور أكبر للنهوض بالافراد.

30- دراسة مهند 2009م

تناولت الدراسة بالبحث والتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية ، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المقررة (181) فرداً. توصلت الدراسة إلى حقائق مهمة منها ، أن التخطيط الجيد للموارد البشرية له أثر في الاستخدام الأمثل للقوى العاملة ، وأنه يساعد على القضاء على الكلفة المترتبة على وجود البطالة ، يؤدي تدريب العاملين إلى زيادة كفاءة القوى العاملة ، كما أن التدريب خارج المؤسسة له نتائج إيجابية أكبر من التدريب داخل المؤسسة ، وأنه لا توجد ميزات معتمدة محددة للتدريب الداخلي والخارجي ، وأوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بتخطيط الموارد البشرية للكوادر الفنية والتقنية ، والاستفادة من الخبراء الأجانب في دورات تدريب المدربين.

31- دراسة ، عبد الرحيم 2010م

ركزت الدراسة على تقييم سياسات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص وكان من أهم نتائجها، وجود رسالة ورؤية واضحة للموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية ، أن مؤسسات القطاع الخاص لها علاقة جيدة مع المؤسسات التعليمية لضمان توافر الكوادر المطلوبة من حيث الكم والنوع ، أن التقييم المستمر للسياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية تحسن من مستوى الأداء، وتخطيط الإجراءات التأديبية بصورة علمية وفق ضوابط وأسس مقنعة لجميع العاملين بالشركة ، كما أوصت الدراسة بالبحث المستمر عن أسس تطوير الموارد البشرية ومواكبة التطورات في هذا المجال وضرورة التقييم المستمر للسياسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية وتهيئة العاملين لكافة التطورات الحالية والمستقبلية التي قد تطرأ على عمل المنظمات ، وهذا لا يتأتى إلا بإستدامة العلاقة مع العاملين ومعرفة كل صغيرة وكبيرة عنهم.

32- دراسة المحاميد 2011م

هدفت الدراسة الي معرفة تقييم اثر نظم المعلومات الإدارية علي عملية اتخاذ القرارات في منطقة الحقة الاقتصادية الخاصة في المملكة الاردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة الي وجود اثر لتقويم نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها اعداد برامج تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لتدريبهم علي التعامل الفعال مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة وزيادة وعي مستخدمي تلك التكنولوجيا بكيفية استخدامها واستغلالها وجعلها ميزة تنافسية تستفيد منها في تعزيز وضعها الحالي، والعمل علي تعزيز ابعاد تقويم نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات من خلال ايجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات قادرة علي تزويد ادارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وعلي جميع المستويات الإدارية فيها باعتبارها احد المكونات الأساسية في تقويم نظم المعلومات.

33- دراسة الرويلي 2014م

هدفت الدراسة إلى دراسة دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فعالية أداء إدارة الموارد البشرية لوزارة الداخلية بمملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة) أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، واستخدم الباحث استبيان كأداة جمع المعلومات لنظم معلومات الموارد البشرية ويحتوي على متغيري الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نظم معلومات الموارد البشرية وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بإدارة الموارد البشرية في الدرجة الكلية والمحاور لكلاً من نظم معلومات الموارد البشرية واداء إدارة الموارد البشرية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية .

التعليق على الدراسات السابقة:

فتحت الدراسات الميدانية السابقة حول مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية أبواباً مضيئة أمام وضع تصورات ومقترحات ترقى باستمرار إلى الإستفادة القصوى من هذا النظم في إحداث التغييرات والتحسينات المستمرة لأداء المؤسسات على اختلاف أنواعها بالتركيز على الموارد البشرية ، باعتباره الوسيلة الأساسية في تحسين الاداء.

أوجه الإتفاق بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

توضيح المفهوم العام لنظم معلومات الموارد البشرية وتطبيقها والموارد البشرية . وبيان مدى أهميتها وحاجة المؤسسات إليها. من حيث المنهجية تتفق أغلب الدراسات مع هذا الدراسة، وخاصة في استخدام المنهج الوصفي، وورد ذلك أن معظم الدراسات في العلوم الإدارية تعتمد على المنهج الوصفي .اتفقت معظم الدراسات السابقة مع هذه الدراسة في اعتبار فلسفة نظم المعلومات أداة علمية حديثة لتحسين جودة الأداء.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة تتمثل في الآتي:

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في جوانب كثيرة حيث أن هذه الدراسة ركزت على المؤسسات الحكومية في السودان. من حيث الأهداف نجد أن معظم الدراسات المشار إليها في هذه الدراسة هدفت إلي التعرف علي مدى مساهمة نظم معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات ومساندة الإدارة في وظيفتي التخطيط والرقابة التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي ، ويتضح ذلك جلياً من أهداف هذه الدراسات التي تمت الإشارة إليها في المقدمة ، وهناك اختلاف وتميز لأهداف هذه الدراسة. أن معظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب النظرية للموضوع ولم تهتم بالجانب التطبيقي باستثناء القليل منها وخاصة في السودان .

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض عدد من الدراسات السابقة، يلاحظ قلة الدراسات التي تناولت قياس اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية، فبعض الدراسات تناولت جانب من قياس جودة نظم المعلومات الإدارية، والبعض الآخر عن تخطيط القوى الموارد البشرية والبعض تناول اثر وظائف الموارد البشرية على العديد من العوامل مثل التغيير التنظيمي والمناخ التنظيمي، إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى قياس اثر نظم معلومات الموارد البشرية(وظائف الموارد البشرية) علي أداء المؤسسات الحكومية بوزارة تنمية الموارد البشرية الإتحادية.

تتميز الدراسة الحالية بأنها تناولت قياس اثر نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية بوزارة تنمية الموارد البشرية الإتحادية. والذي يتميز بأهمية نوع الخدمة التي تقدمها على المؤسسات الحكومية والعاملين، حيث يمكن الاستفادة من نتائج هذا الدراسة في تعميم وتفعيل استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في جميع المؤسسات الحكومية على المستوى الإتحادي، والولائي، والمحلى مماينعكس على مستوى أداء المؤسسات الحكومية.

المبحث الأول

مفاهيم نظم معلومات الموارد البشرية

1- تمهيد:

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

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاساً لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية. (المغربي، 2002، ص372).

2- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية:

وفقاً لما يقوله (Gara. 2001.p18) أن الهدف الأساسي لنظم معلومات الموارد البشرية هو الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والإجراءات مثل تتبع طلب توظيف ولقد تعددت التعريفات لمصطلح نظم معلومات الموارد البشرية ومن بينها:

- يشير (Cascio & Elias.1981 58) إلى نظم معلومات الموارد البشرية بأنها قاعدة بيانات متكاملة متعلقة بالموظفين ووظائفهم لمساعدة المدراء في تقييم الوضع الحالي للموارد البشرية في المنظمة ووضع الأهداف للأنشطة الملائمة للموارد البشرية وتقييم نجاح تلك الأنشطة في المستقبل
- تعريف (Walker.1982.P25) لنظم معلومات الموارد البشرية بأنها: إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وسمات الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- ويرى (Mathis & Jackson.2002.p56) أن نظم معلومات الموارد البشرية نظام متكامل يصمم بغرض إمداد المعلومات للمستفيدين بما يسهم في اتخاذ قرارات الموارد البشرية بالمنظمة.
- ويرى (Laudon.2002.p50) أن نظم معلومات الموارد البشرية ذلك النظام الذي يحتفظ بسجل الموظف (تتبع مهارات الموظف وأداء العمل والتدريب) ويدعم التخطيط لتعويضات الموظف والتطور الوظيفي.
- تعريف (باجابر وآخرون، 1987، ص36) نظم معلومات الموارد البشرية وهو: "النظام الذي يتم تصميمه بوظيفة محددة في إطار عمليات المنظمة، وللتحديد بقيام وظيفة إدارة الموارد البشرية والسعي بصفة

أساسية إلى توفير المعلومات التي تحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومن هذه التعاريف يتضح الآتي (الحسنية، 2000، ص23):

1. وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية الراجعة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وقد تعمل هذه المكونات بشكل آلي أو يدوي.
 2. تتمثل إجراءات عمل النظام في جمع وتخزين وتشغيل البيانات واستخلاص النتائج المتمثلة في المعلومات والتقارير وتقديمها للمستفيدين.
 3. يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات الخاصة باستخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية
- 3- مرتكزات نظم معلومات الموارد البشرية:**

حدد Gara خمس مرتكزات أو عناصر رئيسية يجب توافرها في نظم معلومات الموارد البشرية وهي (Gara.2002.p56):

1. قاعدة البيانات: يعتبر إنشاء قاعدة البيانات من أهم مرتكزات النظام بحيث تشمل على البيانات الأساسية المتعلقة بالمنظمة والعاملين.
2. إدخال البيانات: يمثل إدخال البيانات بصورة صحيحة وتحديثها باستمرار وتجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات.
3. استدعاء البيانات حسب الحاجة: هو الحصول على المعلومات وقت الحاجة إليها، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والمضمون.
4. مركز معلومات الموارد البشرية: وهو عبارة عن مجموعة الأفراد المكلفين بالأنشطة اليومية لنظم معلومات الموارد البشرية ولديهم الخبرة اللازمة بتلك الأنشطة.
5. جودة وسلامة البيانات: ويقصد بها الوثوق بالبيانات وضمان امن سلامة البيانات من خلال التحكم في الوصول إلى قاعدة البيانات

4- عناصر نظم معلومات الموارد البشرية:

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

هذا يعني أن نظام معلومات الموارد البشرية يعتبر نظاماً ديناميكياً يتأثر كغيره بكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وتتمثل عناصر هذا النظام في الآتي (قاسم وآخرون، 1990، ص23):

- 1/ مدخلات النظام تتمثل في جميع البيانات المتعلقة بالأفراد والوظائف المتاحة في المنظمة.

2/ عمليات التحويل والتشغيل والمتعلقة بتكوين قاعدة البيانات للموارد البشرية والتي تشتمل على البيانات الشخصية وبيانات المهارات وبيانات تقييم الأداء وبيانات تخطيط الموارد البشرية وبيانات الرواتب ومزاياها كل ذلك انها، تفيد في العمل على رفع إنتاجية الأفراد من خلال برامج تخطيط المسار الوظيفي والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء والرواتب والمزايا والبرامج التشجيعية.

كما تفيد أيضاً في المحافظة على الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي من خلال التطوير الإداري والتنظيمي، وإجراءات الصحة والسلامة والعلاقات بين العاملين والاتصال والتشاور والتأديب وبحوث الموارد البشرية.

3/ مخرجات النظام تنقسم إلى معلومات وتقارير تحقق الأهداف الشخصية للأفراد وتعمل على تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في النمو والتطوير الوظيفي، إلى جانب تحقيق الأهداف التنظيمية المتعلقة بالمحافظة على الإنتاجية واستمرار ونمو المنظمة والمساهمة في تطويرها التنظيمي.

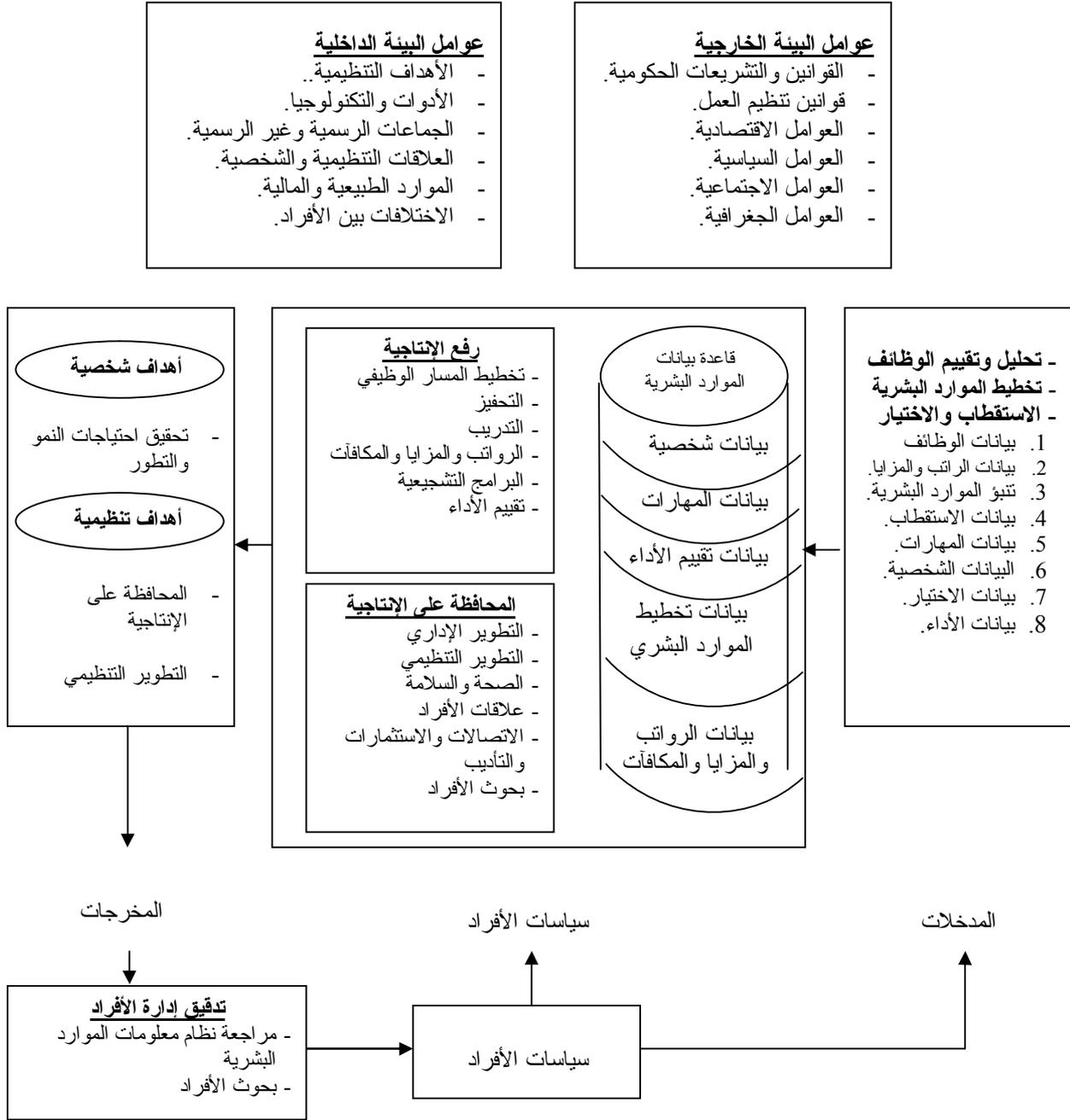
4/ بالإضافة إلى ذلك فهناك عمليات المراجعة المستمرة لأداء إدارة الموارد البشرية وتقييم نظام معلوماتها، على أن يتم ذلك في ضوء سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يقصد به التغذية الراجعة لمخرجات النظام.

5/ التأثيرات البيئية وهي تمثل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية أنشطة الموارد البشرية منها ما يتعلق بالجهات الحكومية والقوانين والتشريعات المنظمة للعمل، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات.

مما سبق يتضح أن نظام معلومات الموارد البشرية يتم تصميمه بحيث يمكن معالجة البيانات التي يحصل عليها، والتي تتعلق بالعاملين والوظائف وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لأغراض اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ويشير الشكل رقم (2/1) إلى نموذج نظام معلومات الموارد البشرية المتكامل.

شكل (1/2) نموذج نظم معلومات الموارد البشرية



المصدر: قاسم وآخرون، نظام معلومات الموارد البشرية، عمان، معهد الإدارة العامة، 1990م، ص63

ويتضح من هذا النموذج أن نظام معلومات الموارد البشرية مصمم لأداء وظائف محددة وهي (قاسم وآخرون، 1990م، ص63):

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

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

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

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

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

5- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية :

من المعلوم أنّ المنظمة نظام كلي يتكون من عدة أنظمة وهي نظام معلومات الموارد البشرية ، النظام الإنتاجي، المالي، التسويقي، ونظام الإمداد والتخزين وتعمل هذه الأنظمة معاً لتحقيق أهداف المنظمة. وبما أنّ نظام معلومات الموارد البشرية نظاماً فرعياً من نظام المعلومات الشامل للمنظمة يتطلب منه التنسيق والتكامل مع النظم السابقة لذا يعتبر الركيزة الأساسية للنظم الأخرى في المنظمة انطلاقاً من (يوسف، ومؤيد الفضل، 2006، ص541):

1. أنّ نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة والأقسام الأخرى من الحصول على معلومات متكاملة وصحيحة عن الأفراد العاملين والذين يعتبرون مورداً مهماً من موارد المنظمة الذي لا يمكن الاستغناء عنه حتى لو دخل الحاسب الإلكتروني مجال عمل المنظمة

2. يمكن من التعرف على احتياجات ورغبات الأفراد في المنظمة والعمل على تلبيتها بما يتوافق مع زيادة دافعيتهم ونتاجيتهم.

3. يساعد المنظمة على توجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق الميزة التنافسية.

4. يمكن هذا النظام من تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين وأهمها تقييم الأداء حيث تصبح الإدارة على علم بما يقوم به العاملين.

5. يكشف أية تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وهذا يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات.

6. أخيراً" يوفر المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تحديد الأجور المناسبة للعاملين وفق الأداء المقدم وهذا من شأنه أن يقلل من تضرر العاملين (انخفاض معدل شكاوي العاملين) وفي ذات الوقت يرفع من الروح المعنوية للأفراد والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة .

6- أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يتمثل الهدف الرئيس لنظام معلومات الموارد البشرية في مد الإدارة وكافة المنتفعين والمستخدمين بالمعلومات الضرورية التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات السليمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة .

وينبثق عن هذا الهدف الرئيس أهداف أخرى تتمثل في الآتي:(سعيد سالم وعادل صالح،2002، ص261)

1. ربط النظم الفرعية في المنظمة معاً في كيان متكامل يعمل على تنسيق البيانات وتوفير المعلومات الصحيحة والملائمة التي تحتاجها الإدارة .

2. المساعدة في ربط الأهداف العديدة في المنظمة وتوجيهها جميعاً نحو تحقيق الهدف النهائي .

3. تسهيل عملية اتخاذ القرارات على كافة مستويات المنظمة عن طريق توفير المعلومات المنتقاة بالشكل السليم للمساعدة في توجيه مسار الأداء الفعلي للمنظمة المسار الصحيح .

4. الرقابة على عملية تداول المعلومات في المنظمة مثل السندات، السجلات، ملفات العاملين .

5. متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة .

6. مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليلها بما يفيد خدمة الموارد البشرية من خلال التكامل بين عناصر النظام والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاجها.

7- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

يتمتع هذا النظام بخصائص عدة يمكن إجمالها بما يلي (خضير والخرشة،2007، ص241):

1. نظام فرعي من نظام المعلومات الشامل للمنظمة مثله مثل باقي النظم.

2. يهتم بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري في قاعدة بيانات معدة لهذا الغرض .

3. يهتم بجميع أنشطة العنصر البشري المتعددة من تخطيط للقوى العاملة واختيار وتعيين وترقية ونقل وأجور وحوافز وغيرها.

4. يهتم هذا النظام بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أسمى وأعلى ما تملك المنظمة ألا وهو العنصر البشري.

5. بما أن الموارد البشرية تنتشر في جميع أجزاء المنظمة لذا يمكن القول بأن العلاقة تبادلية بين نظام معلومات الموارد البشرية والنظم الأخرى من إنتاجية ، تسويقية، ومالية .

8- مزايا ومعوقات نظام معلومات الموارد البشرية

أ- مزايا نظام معلومات الموارد البشرية: وتتمثل في الآتي:(دلال،2000، ص56)

1. تطوير برامج تخطيط وجذب واستقطاب الموارد البشرية .
2. يؤدي النظام إلى تمتين صلة الإدارة بالعاملين وبالتالي الوقوف على مشاكلهم وحلها.
3. تخفيض تكاليف الإدارة وتوفير الوقت .
4. زيادة درجة الدقة في البيانات والمعلومات المنتجة .
5. تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية وهذا يؤدي إلى توفير عنصر المرونة .
6. يتسم بالدقة والوضوح والسرعة في مساعدة المدير في صنع القرار المراد اتخاذه بشأن نشاط معين من أنشطة الموارد البشرية.

ب- معوقات نظام معلومات الموارد البشرية : على الرغم من الخصائص والمزايا التي يتسم بها هذا النظام إلا أنه يعترض تطبيقه العديد من العقبات والمشكلات وتتمثل بالآتي:(محمد الصيرفي،2008، ص45)

1. عدم كفاية الموازنات المالية في بعض المنظمات لتطبيق مثل هذا النظام .
2. تأخر مصممي النظام في فهم طبيعة وأنشطة هذا النظام لأنهم يتعاملون مع العنصر البشري المعقد في تركيبه ولا يتعاملون مع آلات جامدة .
3. عدم وجود كادر تدريبي جيد قادر على تدريب مستخدمي النظام للتدريب الفعال مما يحد الاستفادة منه.
4. القيود القانونية على نقل البيانات والمعلومات البشرية الدولية .
5. قصور دعم الإدارة العليا للنظام .
6. مقاومة الأفراد العاملين لتطبيق هذا النظام خوفاً على وظائفهم وبدلات الوقت الإضافي التي يتقاضونها.
7. عدم وجود قواعد بيانات أصيلة ودقيقة وكافية لتغذية النظام بها .
8. في حال وجود مثل هذا النظام فإن عدم الميل إلى الاستفادة من مخرجاته تكون سمة مميزة للمنظمات المتخلفة.

9- وظائف نظام معلومات الموارد البشرية

يؤدي نظام معلومات الموارد البشرية وظائف عديدة يتمخض عنها نتائج إيجابية للمنظمة حيث يساعد في (جاري ديسلر، 2009، ص102):

1. تزويد الإدارة العليا بالمعلومات :

وهي أهم وأبرز وظيفة يؤديها النظام ،حيث تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولا سيما أنها تعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته ،فالتعرف على الكفاءات البشرية يساعد المنظمة على التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل ،وله دور أيضاً في صنع القرارات الإستراتيجية بعيدة المدى

2. تحديد المسؤولية :

لهذا النظام دور في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمنظمة وبالتالي تحديد مسؤولية هؤلاء حتى لا يكلف الفرد بأكثر من طاقته فتضطرب الأمور عند عجزه عن القيام بمهمته ،وبتحديد المسؤولية أيضاً يمكن محاسبة المقصرين والتعرف على المهملين

3. تنظيم إجراءات العمل :

هذه الوظيفة للنظام مستمدة من اسمه "كنظام" وتعني أن أي شيء مخطط ومحدد ومرتب ،وفي غياب النظام فإن الغلبة للفوضى والعشوائية والمنظمة تتوقع من النظام الجيد تبسيط الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية

4. السيطرة والاستفادة من الموارد المتاحة :

والموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وبضائع وأموال ،أو بشرية كعاملين وعملاء ،وعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد والتي قد تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى، فمثلاً يمكن للنظام حصر عدد وتخصصات العاملين في المنظمة ليعيد توزيع أدوارهم ووظائفهم بما يكفل الاستفادة منهم في زيادة الإنتاج دونما الحاجة لتعيين أي عامل إضافي وزيادة التكاليف على المنظمة

5. ضمان انسياب العمل :

من وظائف النظام أن يؤدي إلى التنسيق والمواءمة مع النظم الفرعية الأخرى بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة، ففي منظمة يتم العمل بها على مراحل يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بما لا يخلق تكديساً في مرحلة فتتعطل سلسلة العمل كلها

10- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

لنظام معلومات الموارد البشرية تطبيقات عديدة في كافة نشاطات المنظمة وأهم هذه التطبيقات (ابراهيم رمضان، 2006، ص132):

أ - تطبيقات التخطيط للموارد البشرية:

يساعد النظام في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كماً ونوعاً حيث يوفر معلومات عمّن سيشغل الوظيفة مستقبلاً ،ويستخدم في التنبؤ عن عدد التعيينات الجديدة والتقلبات والترقيات من قسم لآخر

وعدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً وكذلك عدد العاملين الذين ستقدمهم المنظمة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل (علي، 2009، ص123).

ب - تطبيقات التوظيف :

تتضمن تطبيقات توظيف العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين، والمساعدة في توفير فرص العمل المناسبة لهم ،والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين.

ففي عملية الجذب والاستقطاب يقوم النظام بالاحتفاظ بالمعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف وتحديد المرشح الأنسب للمواقع الوظيفية ليساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

أما فيما يتعلق بتوفير البيانات الخاصة بالعاملين تحتفظ المنظمة بقاعدة بيانات والتي تتضمن معلومات تخص العاملين (سبق ذكرها) يمكن استخدامها لعدة أغراض كإدارة الرواتب والأجور ،إدارة نظام الحوافز ،وأيضاً تساعد في تخطيط الموارد البشرية(جمال الدين، 2003، ص180)

ج - تطبيقات إدارة الأداء :

تعد عملية تطبيق إدارة وتقييم الأداء من المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية والتي تتطلب بلا شك اعتماد تطبيق الحاسب الإلكتروني لكي يحقق كل سبل التقويم السليم والدقة العالية والموضوعية وهذا من شأنه أن يساعد المنظمة في ربط أنظمة التقويم بخصائص ومواصفات كل وظيفة ،ويساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء الناتجة عن الفروقات بين الأداء الفعلي قياساً بالمعايير الموضوعية حتى يتسنى للنظام تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء (شاهين ، 2008، ص78).

د - تطبيقات التدريب والتطوير المهني :

إن المنظمات المعاصرة هي منظمات تعلم وتدريب إذ أن التطوير والتحسين المستمر في الأداء أصبحت سمة تتسم بها المنظمات حتى تستطيع مواجهة المنافسة الحادة ولكي يكون أسلوب التدريب والتطوير المهني قائماً على الأبعاد الموضوعية في تحقيق الأداء يتطلب بناء قاعدة معلومات واسعة تتضمن معلومات عن النشاطات الجارية في المنظمة ،وعدد العاملين المطلوبين للتدريب وخصائصهم ،وإلى أي إدارة أو قسم ينتمون حتى يتسنى وضع محتوى برنامج التدريب المناسب وكلفة التدريب وبالتالي معرفة أي الأقسام تكون كلف التدريب فيها مرتفعة دون غيرها(فوطية، القطب، 2013، ص132).

و - تطبيقات التعويضات :

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين .

حيث يساعد نظام التعويضات الإدارة في معرفة المبالغ المدفوعة شهرياً وحتى سنوياً ويعطي الإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الرواتب وتغييره من فترة لأخرى

لذا فهو ذو أهمية في التخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع كما وأنه يساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في المنظمات المنافسة (هدى حسن، 2003، ص159).

11- محتويات نظام معلومات الموارد البشرية:

يشتمل نظام معلومات الموارد البشرية على البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين بالإضافة إلى المعلومات التي يوفرها النظام لإدارة الموارد البشرية ، وذلك على شكل تقارير وإحصائيات وملخصات تتعلق بالعمل والعاملين، ويمكن تصنيف البيانات والحقائق والمعلومات التي يتضمنها النظام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وذلك على النحو التالي: (العبود وآخرون، 1993، ص29)

أولاً: البيانات والحقائق والمعلومات المتعلقة بالموظف والتي يمكن تصنيفها إلى ما يلي (ايوب، 1996، ص151):

أ/ البيانات الشخصية: وتشمل (مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارات الموارد البشرية محل البحث).

الاسم الكامل (اسم الشخص واسم والده وجده واسم العائلة).

رقم الهوية.

تاريخ الميلاد.

مكان الميلاد.

العنوان.

الجنس (ذكر/ أنثى).

الديانة (مسلم/ مسيحي/ أخرى).

الحالة الاجتماعية (أعزب/ متزوج/ أرمل/ مطلق).

عدد الأولاد أقل من 18.

عدد المعالين.

عدد الأبناء الجامعيين.

إيجار سكن.

اسم البنك والفرع.

رقم الحساب.

إن البيانات الشخصية عن الموظف ضرورية بالنسبة لكثير من إجراءات الموارد البشرية ، فالاسم الكامل هو وسيلة لتحديد هوية الشخص عند اختياره للخدمة وعند تعيينه ونقله وترقيته واجتيازه للتدريب، كما أن المعلومات عن تاريخ الميلاد تفيد عند اختياره للتأكد من توفر الشروط النظامية للتعيين فيما يتعلق بالعمر، كما يفيد عند تحديد تاريخ التقاعد، وعند إجراءات أخرى كالتدريب والابتعاث، وبنفس القدر تفيد البيانات الأخرى في حالات النقل والندب والإعارة ومكافآت التقاعد.

ب/ البيانات الخاصة بالمؤهلات الدراسية والخبرات العلمية السابقة وتشمل (مستمدة من النماذج إلى يتم استخدامها في إدارات الموارد البشرية محل البحث).

1. المؤهل الدراسي عند الالتحاق بالخدمة.

2. سنة التخرج.

3. التخصص.

4. مسمى الوظيفة أو الوظائف التي كان يشغلها.

5. الجهة أو الجهات التي كانت تتبعها الوظائف.

6. فترة العمل في كل وظيفة.

7. أسباب ترك تلك الوظائف.

8. الدورات التدريبية التي حضرها.

9. مجالات التدريب.

10. المعرفة باللغات.

وتفيد هذه المعلومات في تنفيذ برامج اختيار الموظفين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، وتتوقف فاعلية اختيار الأشخاص الأكفأ والأجدر لشغل تلك الوظائف على توفر شروط شغل الوظائف الشاغرة في المتقدمين لشغلها وصحة تلك المعلومات لكونها المصدر الأساسي لمعرفة المهارات والقدرات التي تتوفر في المتقدمين لشغل الوظائف، كما تفيد المعلومات المتعلقة بالخبرات السابقة في تحديد المستوى الوظيفي والدرجة والراتب، بالإضافة إلى قرارات عديدة تتعلق بمجالات الموارد البشرية مثل الترقيات والتدريب والابتعاث. (حامد التاج، 2009، ص114)

ج/ البيانات الخاصة بالحياة الوظيفية للأفراد وتشمل ما يلي (مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارات الموارد البشرية محل البحث):

1. رقم الموظف.

2. تاريخ التعيين.

3. مكان العمل.

4. المسمى الوظيفي.

5. رقم الوظيفة.

6. التدرج الوظيفي.

7. الدرجة.

8. تاريخ الحصول على الدرجة.

9. تقارير تقييم الأداء.

10. الترقيات.

11. العلاوات.

12. الإجازات.
13. التدريب أثناء الخدمة.
14. الدراسات أثناء الخدمة.
15. العقوبات التأديبية والجزاءات.
16. التنقلات والندب والإعارة.
17. انتهاء الخدمة.

وهذه البيانات تمكن من تصريف أعمال إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ومتابعة العنصر البشري لمعرفة مدى فاعليته في تحقيق الأهداف التنظيمية، فمثلاً معرفة تاريخ التعيين تمكن من اتخاذ قرارات عديدة فيما يختص بتحديد التدرج في الوظائف والراتب.

كما تدعم المعلومات الخاصة بتقييم الأداء في معرفة مستوى كفاءة العاملين واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أعلى في الهرم التنظيمي، أو مدى احتياجهم للتدريب. وبصفة عامة فإن هذه المعلومات هي الأساس في استخدام العنصر البشري بكفاءة وفاعلية (البكري سونيا، 2000، ص206)

د/ المعلومات الخاصة بمجموع العاملين (مستمدة من النماذج التي يتم استخدامها في إدارات الموارد البشرية محل البحث):

1. سجل الحضور والانصراف.
2. العدد الكلي للموظفين.
3. عدد الموظفين حسب الوظائف التي يشغلونها.
4. عدد الموظفين حسب التخصصات العلمية.
5. عدد الموظفين حسب سنوات الخبرة.
6. عدد الموظفين حسب أعمارهم.
7. التكلفة الكلية للرواتب.
8. الاحتياجات التدريبية.

وتستخدم هذه البيانات في رسم سياسات واستراتيجيات التوظيف، وفي معرفة الاحتياجات الفعلية من المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز العمل، وبالتالي فهي تعتبر أساساً لعمليات تخطيط الموارد البشرية وتوفير الإعداد والتخصصات المناسبة (محمد سرور، 2012، ص219)

ثانياً: البيانات الخاصة بالوظائف:

الوظيفة هي: مجموعة المهام التي توكلها جهة مختصة إلى الموظف للقيام بها بمقتضى قانون أو أي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بها من صلاحيات وما يترتب على تلك المهام من مسؤوليات.

وتشمل البيانات الخاصة بالوظائف ما يلي:

1. مسميات الوظائف.

2. مستويات الوظائف.

3. أرقام الوظائف.

4. المواقع التنظيمية للوظائف (الوحدات الإدارية التي تتبع لها الوظائف).

5. عدد الوظائف الشاغرة.

6. التعديلات في مسميات ومستويات الوظائف.

وهذه البيانات هامة باعتبارها مدخلاً لسياسات التطوير الوظيفي حيث تحدد مهام وواجبات ومسئوليات كل وظيفة، وتحدد الشروط والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها فيمن يشغلها(كنعان الطاهر، 2002، ص223)

وهنا تأتي أهمية المعلومات الخاصة بالموظفين في أنها تعتبر الأدوات التي تمكن المديرين من: التحكم في التنقلات الداخلية للموظفين، وإيجاد قدر من التوازن في توزيع العاملين في داخل المنظمة بما يحقق أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

ثالثاً: البيانات والحقائق والمعلومات المتنوعة:

يحتفظ في نظام معلومات الموارد البشرية ببيانات وحقائق متنوعة، ويوفر النظام المعلومات الضرورية لأداء مهام إدارة الموارد البشرية ، ويمكن تقسيم هذه البيانات والمعلومات إلى(برهان وآخرون، 1988، ص57):

أ/ البيانات والمعلومات المتعلقة بسياسة التوظيف وتشمل:

1. الأنظمة واللوائح التي تحكم شؤون الخدمة المدنية والتعاميم المفسرة لها.

2. القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

3. التعاميم المتعلقة بإجراءات شؤون الموظفين.

ب/ البيانات الخاصة بسوق العمالة:

وهي بيانات وحقائق تتعلق أساساً بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومن تلك البيانات:

1. تقارير عن سوق العمالة ونوعيات وأعداد الكفاءات والقدرات والمهارات المتوفرة فيه.

2. تقارير عن معدلات البطالة.

3. إحصائيات عن طالبي التوظيف، تشمل أعدادهم ومستويات التأهيل والمهارات المتوفرة لديهم.

4. سجلات وبيانات عن مصادر التوظيف، مثل: جهات الإعلان.

5. تقارير ودراسات عن التوقعات والاحتياجات من المهارات والكفاءات وأعداد الموارد البشرية التي

تمكن من مقابلة التوسعات المستقبلية.

6. توقعات عن المهارات وأعداد العاملين التي ينتظر توفرها في المستقبل.

7. توقعات باتجاهات النقص أو الزيادة في المهارات والتخصصات في المستقبل.

إن القيمة الحقيقية لمثل هذه البيانات والمعلومات تكمن في أنها تدعم فاعلية إدارة الموارد البشرية

(مصطفى محمود، 2006، ص149)

1- مستويات تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية:

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

1. نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى المنظمة الواحدة، ويقصد بالمنظمة هنا الكيان الإداري المميز والمحدد، سواء كان في إطار الدوائر الحكومية للدولة، أم في إطار القطاع الخاص الفردي أو الشركات والمؤسسات (محمد فريد، 2000، ص 198)
وفي هذه الحالة فإن إنشاء نظام للمعلومات وتفصيلاته يعود بشكل مباشر إلى مدى قناعة القيادة الإدارية بتلك المنظمة بأهمية وضرورة وجود مثل هذا النظام، وتوفر إمكانيات وظروف إنشائه.
2. نظم معلومات الموارد البشرية على مستوى العاملين بالخدمة المدنية في الدولة ويشرف ديوان الخدمة المدنية العام على هذا النظام، حيث يتولى مهام الإشراف على تطبيق أحكام قانون الخدمة المدنية والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة، وإعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية.
3. نظم معلومات الموارد البشرية على المستوى القوي، والذي يهتم بالمعلومات المتعلقة بالمواد البشرية المتوفرة، سواء في القطاع الحكومي أو غيره (نادر أحمد، 2003، ص 203)

المبحث الثاني

أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

لقد مرت نظم معلومات الموارد البشرية بمراحل عديدة تطورت خلالها من نظم يدوية تقليدية إلى نظم آلية وإلكترونية حديثة، وقد كان السبب الأساسي لذلك التطور ما شهدته المنظمات من تطور ونمو في هياكلها التنظيمية، وتعقد أنشطتها الإدارية نتيجة الزيادة في أعداد العنصر البشري التي استخدمتها تلك المنظمات لإنجاز أعمالها، وأيضاً تطور وسائل اتخاذ القرارات ويتصدرها الأساليب الكمية والأجهزة الإلكترونية مثل الحاسب الآلي (Macleod & Schell. 1990.p43)

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

ويمكن تصنيف نظم معلومات الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين وذلك على النحو التالي (النظم اليدوية والآلية لنظم معلومات الموارد البشرية).

1- النظم اليدوية لنظم معلومات الموارد البشرية:

ويمثل النظام التقليدي لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية والذي شاع الاعتماد عليه فيما مضى، كما أنه ما زال قائماً في العديد من المنظمات. وتشتمل هذه النظم على أنواع فرعية يمكن تفصيلها كما يلي:

1/ نظام الملفات:

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

ويمكن تقسيم ملفات نظام معلومات الموارد البشرية وفقاً لنوعية البيانات والمعلومات التي تتضمنها، وذلك كما يلي: (المغربي، 2002، ص343).

أ/ ملفات الموظفين:

في ملف الموظف تحفظ كافة البيانات والمعلومات المتعلقة به، مبنية موضوعياً ومرتببة زمنياً، ويمكن تقسيم ملف الموظف إلى عدة أقسام تتحدد وفقاً لعدة اعتبارات، منها عدد الأوراق المتوقع حفظها في كل قسم، ومدى الحاجة إلى الرجوع إلى المعلومات المتعلقة بكل قسم منها، بالإضافة إلى تحديد الأوراق التي يمكن إهلاكها بعد فترة معينة، والأوراق التي تهلك بعد فترة أطول أو تلك التي تحفظ طوال مدة الخدمة وفقاً للسياسة الموضوعية في فرز وترحيل وإهلاك المستندات.

ويمكن الاسترشاد بالمثال التالي لتقسيم ملف الموظف، كما هو أو بعد إجراء تعديلات بدمج بعض الأقسام أو تجزئة بعضها الآخر:

أ/ قسم المؤهلات العلمية والخبرات العملية وتحفظ به الشهادات والمستندات الدالة عليها.

ب/ قسم مسوغات التعيين الأخرى مثل شهادة الميلاد، صورة بطاقة الهوية الشخصية، بالإضافة إلى نتائج الاختبارات والمقابلات، كذلك قرار التعيين، والإقرار الشخصي، وإقرار استلام العمل، وإقرارات الحالة الاجتماعية.

ج/ قرارات الإجازات بكافة أنواعها.

د/ قرارات النذب والمستندات بها.

هـ/ تقارير تقييم الأداء.

و/ قرارات العقوبات التأديبية والخصومات.

ز/ القرارات والمستندات المتعلقة بالتدريب والابتعاث.

ح/ المراسلات والمكاتبات العامة المتعلقة بالموظف (جاد الرب، 2009، ص215)

2/ ملفات الوظائف:

وهي ملفات يحتفظ فيها بجميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالوظائف التي تشتمل عليها المنظمة، وتشمل تلك الأوراق حقائق وبيانات ومعلومات عن جميع الوظائف، ويمكن تصنيفها على النحو التالي: (كربوش مروان، 2002، ص213)

أ/ ملف تشكيلات الوظائف: ويشتمل على المعلومات والبيانات الخاصة بالوظائف وذلك من حيث مسمياتها، ومستوياتها التنظيمية أي تبعيتها للوحدات التي تتكون منها المنظمة، كما تشمل بيانات عن الوظائف الشاغرة، والوظائف المشغولة ويحدد فيها أسماء شاغليها وتاريخ شغلهم لها.

ب/ ملف تصنيف الوظائف: وستحفظ فيه بجميع البيانات والمعلومات الخاصة بتصنيف الوظائف مثل: دليل التصنيف وهيكله، كما يشمل معلومات عن وصف الوظائف بحيث تشمل وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة في المنظمة وذلك على النحو التالي:

مسمى الوظيفة.

الجهة التي تتبعها الوظيفة (الإدارة - القسم).

طبيعة الوظيفة (إشرافية- تنفيذية).

ملخص الأعباء والمهام والاختصاصات.

الجهود الذهنية والجسدية المطلوبة لأداء الوظيفة.

متطلبات شغل الوظيفة (المؤهلات العلمية والخبرات العملية، ونوع التدريب الملائم لطبيعة الوظيفة)

ج/ ملف التغييرات في الوظائف: ويشمل الأوراق والمستندات المتعلقة بالتغييرات التي تطرأ على الوظائف، وذلك من ناحية التعديلات في مستوياتها، سواء بالرفع أو التخفيض، أو تعديل مسمياتها لتلائم

مع طبيعة العمل (مصطفى محمود، 2006، ص119)

3/ الملفات العامة:

وهي ملفات تحوي مختلف الأوراق والمستندات التي تتعلق بسياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية والتعديلات التي تطرأ عليها، وتوفر هذه الملفات البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في مجال استخدام العنصر البشري ويمكن تصنيفها موضوعياً على النحو التالي:

أ/ ملف الأنظمة: ويشمل جميع القواعد والأحكام النظامية التي تحدد علاقة الموظفين بالمنظمة، وتحوي المبادئ الأساسية التي تحكم شؤون الوظائف والموظفين.

ب/ ملف اللوائح: ويحتوي على قواعد وأحكام اللائحة التنفيذية التي تفسر مواد النظام وتحدد كيفية تطبيقه.

ج/ ملف القرارات: ويشمل جميع القرارات المتعلقة بتطبيق سياسة وإستراتيجية التوظيف مثل: قرارات الجهات العليا الخاصة بالموارد البشرية، وقرارات تحديد الصلاحيات التي تصدرها الإدارة العليا في المنظمة.

د/ ملف التعاميم والنشرات: وتشمل الآراء المفسرة لإجراءات الموارد البشرية مثل تعاميم الإجازات والترقيات.

هـ/ ملف التوظيف: وتحوي بيانات تفصيلية عن النوعيات والكفاءات المتوفرة من العاملين، والبيانات الصادرة من الموارد البشرية للجهات الأخرى ذات العلاقة، كما تشمل أوراق الإعلان وطلبات التوظيف التي تتلقاها إدارة الموارد البشرية من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

و/ ملف محاضر اللجان: وتحفظ فيها جميع الوقائع والإجراءات والقرارات التي تتخذها لجان الموارد البشرية المختلفة مثل: لجان الاختيار، ولجان الترقية، ولجان الميزانية.

ز/ ملف التدريب: ويشتمل على البيانات الخاصة بنشاط تدريب العناصر البشرية في المنظمة، سواء كان ذلك التدريب داخلياً أو خارجياً.

ح/ ملف الرواتب: ويدخل في هذا الملف جميع البيانات الخاصة بالتكلفة المالية للعنصر البشري، وتشمل بيانات عن مشروعات الميزانية، وبيانات عن مسيرات الرواتب والتكلفة الإجمالية لها، كما تحوي أيضاً على البيانات الخاصة بسلم الرواتب والتعديلات التي تطرأ عليه والتعاميم المتعلقة به.

ط/ ملف العلاوات والبدلات والتعويضات: ويحتوي على جميع البيانات والحقائق التي تتعلق بتحفيز العنصر البشري مادياً، وتشمل أنواع البدلات المقررة وأنواع التعويضات المختلفة التي يستحقها العاملون.

ي/ ملف التقاعد وإنهاء الخدمة: ويدخل في هذا الملف جميع البيانات والمعلومات التي تتعلق بإجراءات الإحالة إلى التقاعد وإنهاء الخدمة لأي سبب من الأسباب التي ينص عليها قانون الخدمة المدنية وتفسره اللائحة التنفيذية وقانون التأمين والمعاشات.

1- نظام السجلات:

يعتبر هذا النظام تطور مرحلي لنظام الملفات، يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية تصنف وترتب وتحفظ في مساحة أقل من الملفات، مما يؤدي إلى استرجاعها بالسرعة والدقة اللازمة. وتختلف أنواع السجلات الخاصة بشؤون الموظفين من منظمة لأخرى، تبعاً لظروف كل منظمة من حيث الحجم وطبيعة العمل وعدد الموظفين وغير ذلك، ويمكن وصف بعض تلك السجلات كما يلي:

1. سجل الحضور (الدوام): ويوضح فيه معدلات غياب الموظف سواء كان بعذر أو بدون عذر، والإجازات وكل فترات غياب الموظف عن عمله.
2. سجل التقلبات الوظيفية: ويتضمن بيانات عن الموظفين الذين يتركون العمل بالمنظمة، مثل أسماءهم وتخصصاتهم وتواريخ تركهم الخدمة وأسبابها، بالإضافة إلى مدة خدمة كل موظف قبل ترك الخدمة.
3. سجل الترقيات: ويتضمن أسماء الموظفين المستحقين للترقية، لكل وظيفة من وظائف المنظمة، كما يشمل بيانات عن أعمار أولئك الموظفين، وفترات التدريب التي نالوها، وتقديرات أدائهم.
4. سجل طلبات التوظيف: ويشتمل على بيانات طالبي التوظيف مصنفة حسب الوظائف.
5. سجل التعويضات: توضح فيه البيانات والمعلومات المتعلقة بمستويات رواتب الموظف السابقة، ومسميات الوظائف، ومختلف التعويضات المستحقة.
6. سجل تقييم الأداء: ويتضمن تقديرات الأداء الوظيفي لكل موظف.
7. سجل المتابعة الصحية: ويشتمل على البيانات عن الموظفين فيما يختص بالتقارير الطبية، وأنواع الإصابات التي يتعرض لها أثناء العمل، وتواريخ حدوث الإصابات وتقدير نسبة العجز الناتجة عنها.
8. سجل الشكاوي والمقترحات المقدمة من الموظفين والقرارات المتخذة بشأنها (محمد بن دليم، 2008،

ص212)

2- نظام البطاقات:

إذا كان نظام السجلات هو التطور الطبيعي لنظام الملفات، فإنه قد تم تطوير السجلات أيضاً، وصولاً إلى نظام أكثر مرونة، وأقل تكلفة، وأسرع استرجاعاً، كما أنه يواكب كثرة الحركة في البيانات التي تعتبر إحدى مشاكل نظام السجلات، وذلك من خلال استخدام بطاقات يتم تدوين البيانات فيها، وتصنف وترتب وفقاً لأسهل طريقة لاسترجاعها.

وتوجد مقاسات مختلفة للبطاقات، كما توجد بطاقات بألوان متعددة يمكن استخدامها في تمييز نوعيات معينة من البيانات التي تحملها، وتستخدم البطاقات إما كفهارس للملفات الورقية بحيث توضح رقم الملف وموضوعه ومكان حفظه، أو تستخدم كمصدر للبيانات والمعلومات، فتسجل عليها البيانات الخاصة بالموضوع ككل وبالتالي تغني عن الرجوع إلى الملف ويكتفي باستقراء المعلومات المدونة عليها.

ومن أمثلة بطاقات المعلومات: بطاقة الموظف، والتي تحتوي على بيانات الموظف، تتضمن بياناته الشخصية مثل اسمه ورقم هويته وتاريخ ميلاده وديانته وعنوانه ومؤهله العلمي وحالته الاجتماعية وعدد

الأولاد، وكذلك بيانات عن تعيينه وترقياته، وعلاواته، وتنقلاته أثناء الخدمة وإجازاته السنوية وترصيد إجازاته طوال فترة خدمته.

وفيما يلي بعض نماذج البطاقات المستخدمة في إدارات الموارد البشرية والتي لازالت مستخدمة وهي على الترتيب:

1. بطاقة بيانات الموظف.
2. بطاقة إجازات الموظف السنوية.
3. بطاقة تركيز بيانات شخصية ومجمل الإجازات لكل سنة، طوال مدة الخدمة.
4. بطاقة راتب موظف.

2- النظم الآلية لنظم معلومات الموارد البشرية:

استمرت جهود التطوير والتحديث في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، حيث اتجه التفكير للاستفادة من التقنيات الحديثة في جمع وتحليل الحقائق والبيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية ، مما يمكن من توفير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب لتحقيق كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري.

ومن أهم النظم الآلية لمعلومات الموارد البشرية ما يلي:

1/ نظام المصغرات الفيلمية:

فرض نظام المصغرات الفيلمية نفسه كنظام حديث من أنظمة المعلومات، وأثبت تفوقه على الأنظمة التقليدية في نواحي عديدة من مجالات حفظ وتصنيف واسترجاع المعلومات، وقد ظهر هذا النظام في الثلاثينات من القرن العشرين(الهادي،2001، ص203)

فعلى الرغم من التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات فإن تكنولوجيا المصغرات الفيلمية نمت وتأكدت أهميتها وأدخلت عليها تحسينات جوهرية في وسائل التخزين والاسترجاع لتتكامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي.

عرف المصغرات الفيلمية بأنها: "مساحة فيلمية ذات خصائص معينة تسجل عليها الوثائق بنسب تصغير لا تسمح بقراءتها بالعين المجردة، وإنما تستخدم أجهزة خاصة في قراءتها واستنساخها، واستخراج صور ورقية منها(plesums.2004.p201)

والأشكال الأكثر استخداماً من غيرها من نظم المصغرات الفيلمية تتمثل فيما يلي:

1. الميكروفيلم Microfilm:

هو احد أشكال المصغرات الفيلمية على شكل لفائف مقاس 16ملم، وأكثر الأنواع استخداماً في التسجيل الميكروفيلمي للوثائق والسجلات الصغيرة والمتوسطة الحجم للتطبيقات التي تكون وثائقها كثيرة ويندر فيها التحديث.

2. الميكروفيش Microfiche:

وهو على هيئة شرائح بمقياس 16 مم عن تجزئ الفيلم الأصلي، ويمكن تحديث نظام الميكروفيش بإضافة أو حذف أشكال منها طبقاً لسياسة التحديث التي تتبعها المنظمة.

3. بطاقات النافذة الميكروفيلمية:

- تستخدم في تخزين وحفظ الرسومات الهندسية ذات الأحجام الكبيرة. إن نظام المصغرات الفيلمية يحقق للمنظمات التي تستخدمه عدة مميزات منها:
 - توفير أكثر من 95% من المساحة المخصصة لحفظ الوثائق الورقية.
 - يوفر حماية للوثائق الحيوية والمستندات النادرة من الاستهلاك السريع بفعل كثرة الاستخدام والتداول، حيث يمكن حفظ أصول تلك المستندات وتداول النسخ المصورة منها للأغراض المختلفة.
 - تعتبر المصغرات وسيلة سريعة وفعالة لتسجيل ونشر وتوزيع المعلومات.
- ولا يعني استخدام المصغرات الفيلمية في نظام معلومات الموارد البشرية مجرد تصوير ملف الموظف وتحويله إلى ميكروفيلم، وإنما هناك خطوات تنظيمية لا بد منها حتى يحقق النظام الهدف منه، وتتمثل في الخطوات التالية:
 - فرز الوثائق التي تخضع لعملية التصوير، وهذه الوثائق تشمل بصفة عامة جميع الأوراق والمستندات التي ترتبط بالحياة الوظيفية لكل موظف، وتعتبر سجلاً لتاريخ حياته الوظيفية والتي ترتبط بمسوغات التعيين، والتدرج الوظيفي والترقيات، والتدريب، والابتعاث، والندب والإعارة والنقل، وتقييم الأداء، والإجازات والجزاءات، وتمديد الخدمة أو انتهاءها لأي سبب من الأسباب.
 - فهرسة وترقيم ملفات الموظفين لتسهيل الرجوع إليها.
 - تصوير وثائق كل ملف حسب الأصول الفنية وعلى الوسيط المناسب، ويمكن الاستعانة بالمتخصصين في مجال المصغرات الفيلمية.
 - ترتيب وحفظ المصغرات الفيلمية بالكيفية التي تحقق سرعة الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة.
- إن استخدام المصغرات الفيلمية كنظام لمعلومات الموارد البشرية تتركز فائدته في مجال المعلومات الخاصة، بالموظفين، ونقل تلك الفائدة بالنسبة للمعلومات المتعلقة بالوظائف والبيانات والإحصاءات التي تتعلق بسياسة وإجراءات استخدام العنصر البشري (السالمي، 2001، ص 251).

نظام الحاسب الآلي:

- الحاسب الآلي هو نظام طبيعي يتكون من مجموعة من العناصر المتكاملة التي تعمل لتحقيق هدف معين، والعناصر هي الوحدات الإلكترونية المختلفة المتصلة بواسطة أسلاك وكابلات، والهدف هو تشغيل البيانات وإنتاج المعلومات طبقاً لما يحدده المستفيد، ويمكن القول أن الحاسب الآلي يمثل معالماً للبيانات باستطاعته أداء أعداد ضخمة من العمليات الرياضية والمنطقية بدون تدخل الإنسان في تشغيله.
- وقد أثبتت الحاسبات الآلية كفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات، بالإضافة إلى قدرتها الهائلة على تحليل البيانات. ونظام معلومات الموارد البشرية يحتاج إلى مثل هذه القدرات في ضوء كمية البيانات الكبيرة والمتشعبة، والتعديلات التي تطرأ عليها، والمتغيرات التي تحيط بها، ولقد

حددت المبادئ العامة التي تتحكم في تصميم نظام الحاسب الآلي كنظام معلومات الموارد البشرية، وذلك على النحو التالي: (المغربي، 2002، ص212).

1. توحيد مصادر البيانات وتبسيط إجراءات تداولها وتخزينها.
 2. دمج كل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في سجل موحد يتم تحديثه باستمرار.
 3. إنشاء قاعدة بيانات تتضمن كافة البيانات التي يجب أن تعرفها الإدارة عن العاملين.
 4. تطوير طرق ملائمة لاسترجاع المعلومات، تمكن من سرعة وسهولة الوصول إليها.
 5. تنظيم عملية تداول المعلومات على أسس عملية سليمة.
- وفي ضوء هذه المبادئ يمكن إنشاء ملفات للبيانات تتكامل معاً في تكوين قاعدة بيانات ومحتويات هذه الملفات تتكون من البيانات والحقائق المتعلقة بالموارد البشرية ، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف والأنشطة التي تؤديها إدارات الموارد البشرية ، وفيما يلي أنواع تلك الملفات ومحتوياتها.
- 1/ ملف البيانات الرئيسية: وهو الأساس الذي تبني عليه الملفات الأخرى ويتضمن معلومات أساسية عن الوظائف والموظفين، ويستفاد منه في إعداد إحصائيات وتقارير مختلفة إلى جانب حفظ المعلومات الأساسية.

2/ ملف البيانات التاريخية: ويشتمل على البيانات التي تم تحديثها في الملف الرئيسي فمثلاً إذا كان موظف يشغل وظيفة معينة، ثم رقي إلى وظيفة أخرى، فإن ملف البيانات الرئيسية يظهر أحدث وظيفة يشغلها، بينما يتضمن الملف التاريخي بيانات عن الوظائف السابقة، وكذلك الحال بالنسبة للمؤهلات الدراسية والدرجة والراتب وغيرها.

3/ ملف بيانات التفاصيل الفردية: عن العاملين السابقين والحاليين بالإضافة إلى البيانات الفردية عن الموظفين المتوقع إلحاقهم بالعمل مستقبلاً، والتي تستوفي من طلبات التوظيف المقدمة، ويشتمل هذا الملف على معلومات عن المؤهلات العلمية والخبرات العملية والتدريب السابق والقدرات والمهارات الخاصة... الخ.

4/ ملف بيانات التنبؤ: والذي يفيد في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتوقعات المستقبل واتجاهات استخدام العنصر البشري في ظل الخطط الموضوعية وذلك بالتعامل مع البيانات المتواجدة في الملفات الأخرى.

ويمكن إنشاء ملفات مختلفة حسب حاجة إدارة الموارد البشرية ، حيث يمكن إنشاء ملفات فرعية لكل من الأنشطة الإدارية في إدارات الموارد البشرية مثل: تخطيط الموارد البشرية، توصيف وتحليل الوظائف، الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، التدريب(الكردي جلال، 2004، ص352)

1- فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية:

1/ متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية:

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توافر عدة متطلبات تتكامل مع بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام وهي:

- 1/ المتطلبات الإدارية: وتتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة ومنها:
- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها نظام معلومات الموارد البشرية.
 - التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك.
 - مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام.
 - مراعاة احتياجات المستخدمين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها.
 - الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه. (نادية ايوب، 1996، ص151)
- 2/ المتطلبات التكنولوجية (الفنية): وتتمثل في عدة متطلبات أهمها:
- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة.
 - توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال.
 - تصميم نظام للصياغة والسلامة، وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام.
 - تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق - من أجل استخدامات أكثر فاعلية.
- 3/ المتطلبات الاقتصادية: ومن أهمها:
- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم.
 - العمل على تخفيض التكاليف.
 - الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية.
 - توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.
- 4/ المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:
- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.
 - الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين.
 - توفر روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستخدمين منه.
 - سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستخدمين منه (منور العدوان، 2003، ص153).

3- العوامل التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية:

هنالك عشرة عوامل تقف حيال بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي (خطاب ومحمد، 2012، ص75):

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم الارتباط الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.
- مقاومة العاملين لإدخال نظام معلومات الموارد البشرية.
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية (مفتاح، 2004، ص12).

4- إدارات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:

1/ إدارة الموارد البشرية ومهامها:

تتبع إدارة شؤون الموظفين في العادة إلى الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية في الدوائر الحكومية، وعادة ما تتولى تلك الإدارة عملية توفير احتياجات الدوائر الحكومية من الموظفين، وتحديد الإجراءات المتصلة بالموظفين، وتنظيم وحفظ السجلات والملفات المتعلقة لهم، وتنظيم شؤونهم المتصلة بالترقيات والنقل والتدريب والتعويضات والتقاعد وغيرها من الأمور ذات الصلة. وهناك بعض الاختصاصات لإدارات الموارد البشرية، التي نص عليها قانون الخدمة المدنية، وبالتالي تشترك فيها جميع إدارات الموارد البشرية بالدوائر الحكومية وتتمثل مهام إدارة الموارد البشرية في الآتي: (جبر وحسن، 2003، ص165)

1. التعاون مع متخذي القرارات في الدوائر الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر.
2. المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتقاء بمستوى أدائهم وإنتاجهم.
3. المشاركة في تطوير الأساليب في عمليات إدارة الموارد البشرية وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.

4. متابعة إجراءات الموارد البشرية كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.

5. إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الخدمة العامة.

6. وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة.

7. ويمكن تقسيم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية على النحو التالي:

1/ النصيحة والمشورة:

إن جزءاً رئيسياً من عمل إدارة الموارد البشرية بوصفها جهة متخصصة في جميع ما يتعلق بالموارد البشرية، هو تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين، وإبداء الرأي فيما يتعلق بتطبيق المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، وكذلك تقديم المقترحات بشأن تطوير أساليب العمل وتنظيم الأمور المتعلقة بالموارد البشرية، وكثيراً ما تلجأ الإدارات المختلفة في الدوائر الحكومية إلى إدارة الموارد البشرية للاستفسار عن السياسات والقواعد والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في الأمور التأديبية والترقيات والنقل وتقييم الأداء الوظيفي وغيرها من الأمور المتعلقة بالموظفين.

وتلعب إدارة الموارد البشرية من خلال دورها الاستشاري دوراً حيوياً في رسم سياسات الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اقتراح وصياغة مشروعات السياسات الجديدة ورفعها للإدارة العليا، أو تعديل سياسة قائمة، ويتم ذلك بدراسة المشكلات القائمة ومناقشتها مع الإدارات المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار والفلسفة والثقافة السائدة في المنظمة.

2/ الخدمات:

إدارة الموارد البشرية مسئولة عن تقديم العديد من الخدمات للإدارات المختلفة، مثل: الاحتفاظ بسجلات للموظفين، وتنفيذ برامج الاستقطاب والامتحانات التوظيفية، وأحياناً المقابلات الشخصية، وكذلك تخطيط برامج التدريب والتوجيه وتصميمها وذلك بالتعاون والتنسيق مع ديوان الخدمة العامة.

3/ الرقابة:

تقوم إدارة الموظفين برقابة الإدارات المختلفة للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال: ينص النظام على وجوب تقييم أداء الموظفين سنوياً ففي هذه الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة المديرين الذين لم يقدموا تقارير تقييم الأداء. إن وجود إدارة الموارد البشرية كوحدة مركزية متخصصة في الرقابة وتقديم الخدمات والاستشارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يجعل لها سلطة وظيفية في مجال سياسات وقواعد وإجراءات اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم، وكذلك الإشراف على تطبيق تلك السياسات والإجراءات والقواعد ومعالجة الشكاوي والتظلمات المتعلقة بها، وذلك في مختلف الإدارات في الدوائر الحكومية، وبذلك يكون الواقع العملي لإدارة الموارد البشرية لا يكون استشارياً بل تنفيذياً (كامل بربر، 2000، ص 85).

المبحث الثالث

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية

1- تمهيد:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة تراعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية تناولنا الدراسة التالية :

(حسن، 2001، ص5)

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعريف (عبدالباقي، 2002، ص15) ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثال ذلك حفظ الملفات وسجلات العاملين، ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وإنصرافهم وإيجازاتهم وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة حسب وجهة نظر الأتجاه التقليدي .

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب النظرة الحديثة، أن إدارة الأفراد تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل...الخ)، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنشأة.

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نعرض مختلف التعاريف لإدارة الموارد البشرية الحديثة من أجل الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لها.

ويرى (شاويش، 1996، ص27) النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات

المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

يرى (عبدالباقي، حنفي، 2000، ص4) إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.

ويعرف (صلاح، 2002، ص15) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

"ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المؤسسة، بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها".

3- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

كما سبق الذكر إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، فقد مرت عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجابت فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المؤسسات وتركيبية الموارد البشرية فيها. فكانت البدايات مع نشاط استمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية، اقتصاد العمل، علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي، علم الأنتروبولوجيا، علم السلوك التنظيمي، العلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت هذه الحقول فيما بينها لتكون إدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وفيما يلي أهم المراحل الزمنية التي استمدت منها إدارة الموارد البشرية مبادئها وخصائصها: (الهييتي، 2003، ص20)

1- قبل الثورة الصناعية: وتتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية أعتبر العامل من ضمن ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له. وكانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد أجر الكفاف إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها يضع شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل هذا النظام احتكارا للحرفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين ولقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها (زويلف، 2003، ص10):

أ - التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل مع ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ب - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة وتجمع عدد كبير من العمال فيها.

وقد سببت هذه الظواهر الاستغناء أحيانا عن بعض العمالة والاحتياج إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك أيضا إلى سوء ظروف العمل ساعات عمل طويلة، بالإضافة إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين. فالعامل أصبح ضحية هذا التطور حيث أعتبر مجرد سلعة تباع وتشترى بعد اعتماد الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العمال. بالإضافة لما سبق فقد أدى نظام المصنع الكبير إلى سوء العلاقات الإنسانية ورقابة وروتينية العمل وسأم العاملين ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين (ماهر، 2001، ص35).

3- مرحلة القرن العشرين : لقد شهدت هذه المرحلة عدة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية ومن أبرزها:

أ- ظهور حركة الإدارة العلمية : لقد ساهمت هذه الحركة في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة فردريك تايلور وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى أن للإدارة أربعة أسس هي (عبدالباقي، 2000، ص 22):

- التطوير الحقيقي للإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين .

- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم إضافة إلى التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

بالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد، إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

ب- نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن العشرين نمت المنظمات العمالية في الدول الصناعية، حيث استخدمت نقابات العمل أساليب القوة من إضراب عن العمل والمقاطعة وغيرها من أجل زيادة الأجور وإيجاد الظروف المريحة للعمل.

ج- الحرب العالمية الأولى: خلال الحرب العالمية الأولى ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، كما تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. وهذا ما يمثل ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، كما تم خلال هذه الفترة إعداد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة عام 1915، وبحلول عام 1920 أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجداً على نحو ملائم.

د- ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية : لقد شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطور في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Elton Mayo، وقد أفنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.

و- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر : لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية واتسع نطاق أعمالها إلى أن شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، ويتضح ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث. «إدارة الموارد البشرية الحديثة لا تنتظر إلى الفرد كونه عامل في المؤسسة فقط بل هي تنتظر إليه كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف لها ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، وتعتبر مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومركز جذب داخلها، فمن خلال زيادة فعاليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فعالية مختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية. وإذا نظرنا إلى مستقبل إدارة الموارد البشرية، فسند أن تحل مكانة هامة في كافة المؤسسات نتيجة التغيرات

الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، كما أن التغيرات العالمية الحديثة كظهور التكتلات الدولية بدورها ستؤثر على ممارسات وأنشطة الموارد البشرية.

4- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في نقل رسالة المؤسسة وتنظيم وتنسيق جهودها باتجاه تعزيز قدرتها التنافسية، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبيكولوجية والاجتماعية للقيام بمهامها.

غير أن مثل هذا الدور لا يمكن أن يحقق إلا من خلال حضور وظيفي وبنائي لإدارة الموارد البشرية في هيكل وبناء المؤسسة بشكل عام، أي لا بد من تحديد موقعها ضمن الهيكل التنظيمي خاصة وأنها تمثل حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة وشمل الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الآتي (عدوان، 2007، ص 276):

أولاً: العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :

يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي بمجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي (سيد، 1996، ص 96):

1- أدوار إدارة الموارد البشرية : ويعتبر هذا العنصر عاملا أساسيا في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة التي تعيش في بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمؤسسة الناجحة والمتفوقة هي التي تشجع إدارة الموارد البشرية فيها لممارسة مختلف الأدوار لتحسين أدائها وللاستجابة لمتطلبات مجمل التغيرات البيئية.

2- حجم المؤسسة : ويتحدد ذلك من خلال حجم النشاط الذي تديره أو المبيعات التي تحققها أو حجم رأس المال أو عدد العاملين فيها. ويؤثر حجم المؤسسة في تحديد وضعها التنظيمي، فمثلا مؤسسة صغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات والأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها.

3- كثافة المورد البشري : كلما زاد المورد البشري كلما زاد اعتماد المؤسسة على عنصر العمل مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، وهذا ما سيؤدي بدوره إلى إدارة متخصصة في تخطيط العنصر البشري وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه. والتنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية سيوليها اهتماما متزايدا وهذا ما سيعكس وضعها في البناء التنظيمي للمؤسسة بشكل عام.

4- خصائص سوق العمل : تنعكس التغيرات التي تحدث في سوق العمل على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فمثلا في أسواق العمل التي تتميز بالاستقرار في عرض وطلب الموارد البشرية فيها، مع التأكد النسبي من نوعية عنصر العمل تميل المؤسسة إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي كتتفيذ سياسات الاختيار، التعيين، التدريب وتقويم الأداء بينما في أسواق العمل التي تتميز بعدم الاستقرار في الاتجاه العام لعرض وطلب الموارد البشرية، وهو ما يميز أسواق العمل التي

تتنافس فيها المؤسسات من أجل الحصول على الكم والنوع من الموارد البشرية وبأقل التكاليف، تميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية مما يضعها في قمة البناء التنظيمي.

5- **توفر الكوادر الإدارية الكفؤة:** إن الكوادر الإدارية بإدارة الموارد البشرية، تمثل تحدياً أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل وهذا ما يسبب فشلها في تحقيق أهداف المؤسسة، « ومن هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية وال نفسية والاجتماعية والقانونية والإقتصادية، لكي يكون مؤهلاً لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه.

4- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تحتاج إلى إدارة متخصصة للبحث عنها وإستقطابها وتوزيعها داخل المؤسسة.لذا فأى مؤسسة بغض النظر عن حجمها ونوع نشاطها تحتاج لتخصيص وتنظيم جزء من جهود إدارتها للموارد البشرية، ولكي يتم تحقيق ما هو مرغوب فيه فإنه يجب أن يتم تصميم التنظيم بطريقة تسهل وتمكن من تحقيق الأهداف.وفي هذا السياق فإن أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية يعتمد على العوامل المشار لها سابقاً إذ نجد(عرفة،شليبي، 2002،ص 123) :

1. **الشكل القائم على الأقسام :** ويستخدم هذا النوع في المؤسسات الكبيرة التي تتعدد فيها الأعمال وتتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بالأدوار الإستراتيجية، حيث ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:

أ- **قسم التوظيف :** ويهتم بكل الأمور المتعلقة بنشاط التوظيف في المؤسسة .

ب- **قسم التدريب والتطوير:** ويهتم هذا القسم بالنشاطات الخاصة بتطوير مهارات العاملين لغرض إعدادهم لمواقع إدارية عليا، فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب. كما يهتم هذا القسم بتخطيط المسار الوظيفي وإدارته حيث يكون المسؤول عن إرشاد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامهم وتوجيههم في إيجاد الأساليب المناسبة لتحقيق أهدافهم.

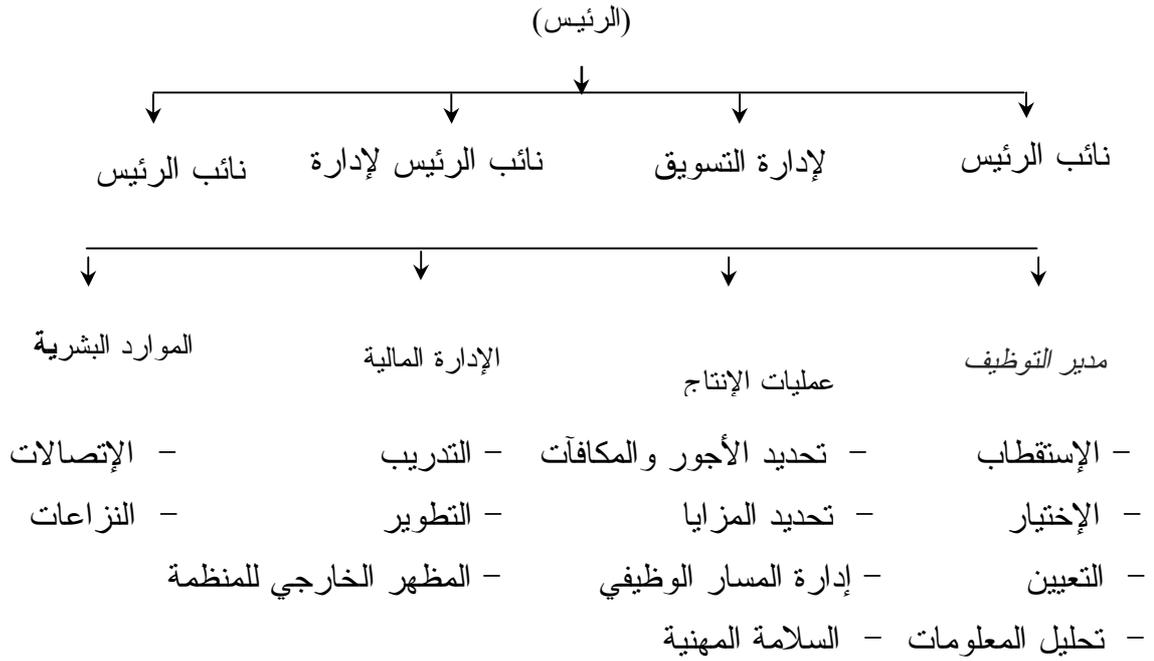
ج- **قسم المزايا والمكافآت :** ويهتم هذا القسم بتسيير وإدارة أجور، مكافآت ومزايا العاملين .

د- **قسم العلاقات :** ويشتمل هذا القسم نوعين من العلاقات هما :

- علاقات العمل وتغطي علاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية.

- علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة، إذ تتضمن التأكد من أن قنوات الإتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل. ويظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما هو موضح:

شكل رقم (2/2) : إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام

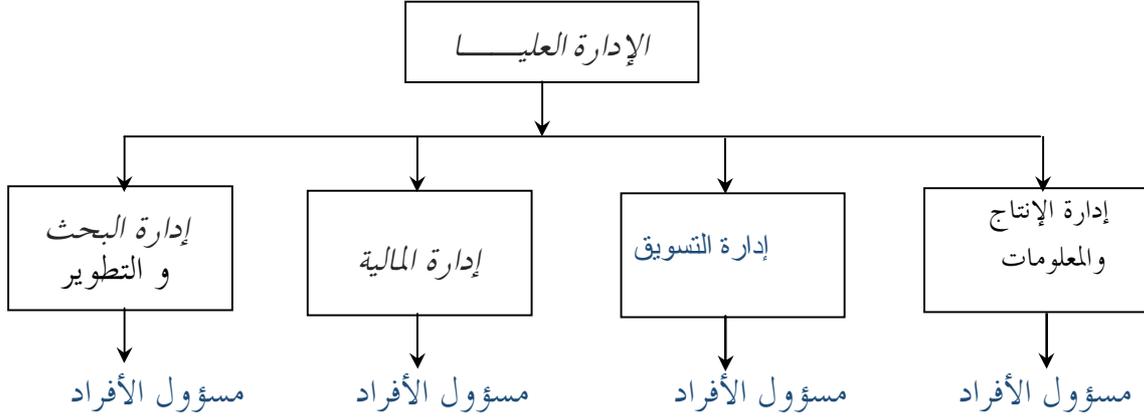


المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003م.

نلاحظ أن الإدارة العليا تظهر في قمة الهيكل التنظيمي بحيث تكون مسؤولة عن وضع الإتجاه الإستراتيجي العام للمؤسسة، ثم تأتي إدارة الأعمال في المستوى الثاني وتتخصص في تحديد طريقة التنافس في الأعمال المختارة. وأخيرا تأتي الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية في المستوى الثالث من الهيكل دون فقدان التنسيق بين المستويات الثلاثة، الذي يعكس الشراكة في إتخاذ القرارات في المؤسسة.

2. الشكل القائم على المركزية : ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث تكون القرارات الجوهريّة وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لما تتضمنه القرارات الإستراتيجية للموارد البشرية من كلف وخطورة، أي أن هذا الشكل من التنظيم يضيفي الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية ويظهر موقعها في الهيكل المركزي كما هو موضح في الشكل رقم (3/2).

شكل رقم (3/2) : إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر : أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة دليل إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2011م.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إذا كان الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة فيمكننا القول أن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة يكمن في تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم ، ويسد إحتياجات المؤسسة ويمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي (عدوان، 2007، ص 279):
أولاً : الأهداف الإجتماعية : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن نجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

ثانياً : أهداف العاملين :

وتتمثل فيما يلي (عدوان، 2007، ص 280):

1- العمل على ترقية وتقديم الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

2- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة العمال.

ثالثاً: أهداف المؤسسة :

وتتمثل فيما يلي (زويلف، 1998، ص 14):

1. العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية

باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.

2. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

3. الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة. بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية (بربر، 2000، ص 13)

6- مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

بعد التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية ، يمكن فيما يلي تحديد المجالات الرئيسية التي تتم فيها ممارسة أنشطة الموارد البشرية ، ومن ثم توضيح أوجه استخدام نظم معلومات الموارد البشرية ودورها في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في كل مجال من تلك المجالات وذلك على النحو التالي:

1. مجال تخطيط الموارد البشرية:

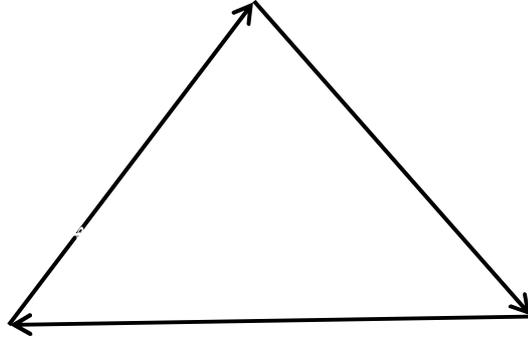
يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطاً فعالاً، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام هذه الموارد البشرية و يساهم بدوره في نجاح الأعمال. ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلاً أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين تركز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

2. مفهوم تخطيط القوى العاملة:

- يعرف (رشيد، 2001، ص 859) بأنه استراتيجية الحصول على القوى العاملة اللازمة للمشروع واستخدامها وتطويرها وعرضها .
- تعريف (حسن، 2001، ص 5) "تنظيم وتوجيه الموارد ومنها الموارد البشرية والمستخدمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال وبموجب برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تستهدف الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.
- ويرى (بربر، 2000، ص 13) "إستراتيجية الحصول علي الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها"
- تعريف (ماهر، 2001، ص 21) بكونه العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقاً لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر علي ذلك وبما يحقق الحصول علي قوة عمل فاعلة وكفاءة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.

وببساطة يقصد بتخطيط القوى العاملة ما يلي (ماهر، 2001، ص 21):
تحديد نوعية الوظائف أو المهارات وعدد العاملين في المنشأة من خلال فترة الخطة وهذا التعريف يتكون من ثلاثة أبعاد تظهر في الشكل (4/2).

شكل (4/2) أبعاد تخطيط الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة دليل إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2011م.

3. علاقة تخطيط القوى العاملة بالمفاهيم الأخرى:

ومفهوم تخطيط القوى العاملة مرتبط بعدة مفاهيم أخرى نود هنا ان نوضحها وان نفك الاشتباك بينها وبين تلك المفاهيم فيما يلي هذه المفاهيم (ماهر، 2001، ص 21):

1/ تخطيط الموارد البشرية:

ومعناه هو المعنى نفسه لتخطيط القوى العاملة وتاريخيا يعتبر مفهوم تخطيط القوى العاملة أقدم ولكنه تعرض للهجوم من مناصري المساواة بين الرجل والمرأة على اعتبار أن كلمة القوة العاملة تبدأ بأي رجل وعليه قامت غالبية المنشآت بتغيير كلمة القوة العاملة بكلمة أخرى مطابقة لها تماما باللغة العربية وهي تخطيط القوى العاملة وبالانجليزية وهي حيث لا توجد شبهة تمييز على أساس النوع (ذكر أو أنثى). هذا ولقد أدى التطور في النظرة إلى الأفراد والعاملين في المنشآت إلى كونهم أهم موارد لديها إلى ظهور مصطلح الموارد البشرية وهو مصطلح دقيق ومعبر، فالأفراد والعاملون يجب أن ينظر إليهم كبشر، وأنهم مورد من الموارد البشرية التي يجب أن تدار بشكل كفاء.

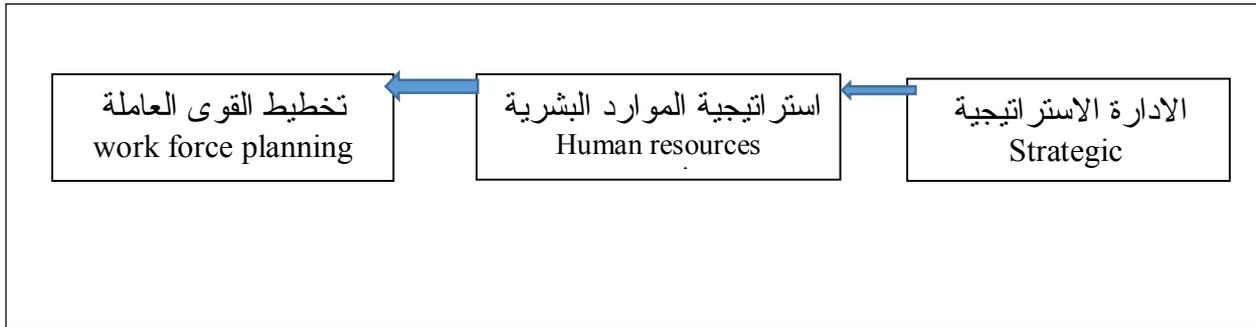
2/ التخطيط للتزويد بالعاملين:

والتركيز في هذا التعريف ينصب على تزويد المنشأة بالعاملين على الأخص عمليات جذب واستقطاب المتقدمين لشغل الوظائف ثم عمليات فرز المتقدمين واختيارهم. أما التخطيط لهذا الأمر فمعناه أن تبدأ أولاً بتحديد احتياجات المنشأة من العاملين، ثم استقطابهم ثم اختيار أفضلهم، إلا أن الكتابة في أدبيات علم إدارة الموارد البشرية الآن تفضل فصل تخطيط الموارد البشرية عن الاستقطاب والاختيار كنوع من التخصص العلمي لهذين المجالين.

3/ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

وهذا العلم خليط بين علم تخطيط الموارد البشرية وعلم الإدارة البشرية حيث تهتم الإدارة الإستراتيجية بتحديد رسالة ورؤية وأهداف المنشأة وتحركاتها الإستراتيجية، ثم يتم ترجمة ذلك إلى إستراتيجيات في عدة مجالات منها استراتيجيات في مجال الموارد البشرية تتسق مع الإستراتيجيات الكلية للمنشأة. وحينما تتحدد إستراتيجيات الموارد البشرية للمنشأة يؤثر ذلك بالتبعية علي احتياجات المنظمة مستقبلا من الوظائف وعدد العاملين فيها، أي تؤثر علي تخطيط القوى العاملة.

شكل (5/2) علاقة الإستراتيجية بتخطيط القوى العاملة



المصدر: أحمد ماهر، تخطيط القوى العاملة دليل إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2011م.

1- أهمية تخطيط القوى العاملة:

لماذا نخطط للقوى العاملة؟

حين تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجاتها من الموارد البشرية في وظائف ومهن معينة خلال فترة معينة، فهي إذا تقوم بجهود طيبة لكي تجعل مستقبل المنظمة أفضل، ولكي تستطيع إن توفر الموارد البشرية الملائمة لمواجهة خطط المنظمة وتحقيق أهدافها.

وعلي وجه التحديد، فإن أهمية تخطيط القوى العاملة تستمد من الأسباب التالية (سلطان، 1993، ص66):

1/ ان توفير العدد المناسب للعاملين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب يعني توفير الموارد اللازمة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة

2/ إن تحديد العدد المناسب للعاملين يحقق الكفاءة أي الرشد في استخدام الموارد

3/يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد الفجوات أي (الفوارق) بين ما هو مطلوب من عمالة وما هو متاح منها وتحديد التصرفات الملائمة لسد هذه الفجوات.

4/يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى التطرق إلى تحليل هيكل العمالة من حيث توزيع هذه العمالة حسب الوظائف والتعليم والمهارات والنوع والجنسية وسنوات الخبرة والعمر. وكل هذه الأمور مهمة في تحديد الشكل المطلوب أو الهيكل الملائم للعمالة في المنظمة

5/يؤدي تخطيط القوى العاملة إلى دراسة موضوعات مهمة تمس:التقاعد وتسريح العاملين والترقية وإحلال العاملين وإسناد الأعمال إلى مقاوليين وكل هذه الموضوعات مهمة لإدارة أعمال المنظمة.

6/ يقدم تخطيط القوى العاملة مبررات قوية للإدارة العليا للقرارات الخاصة بإعداد من سيتم ترقيتهم، أو الاستغناء عنهم أو تسريحهما وتدريبهم.

7/ حينما تقوم المنظمة بتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية تكون مجبرة علي دراسة البيئة الخارجية من حيث ما تحتاجه في سوق العمل ومن حيث المنافسة علي العمالة ومن حيث أجورها وعليه تتحدد التصرفات والقرارات الملائمة.

8/ يساعد تخطيط القوى العاملة في النظر إلى احتياج المنظمة من وظائف معينة ، وما اذا كانت هذه الوظائف قد تغيرت في مكوناتها بفعل التغيير في التكنولوجيا

9/ يساعد تخطيط القوى العاملة علي إعادة النظر في تحديد معايير أداء العمل في الوظائف، ومقدار الإنتاجية المطلوب تحقيقها في الوظائف، مما يؤثر في الحجم المطلوب من العاملين

10/ يقدم تخطيط القوى العاملة الأساس لتحديد الميزانية التقديرية للعمالة والتي تمثل حاصل ضرب الوظائف في متوسط راتب الوظيفة، هذا بالإضافة إلى بنود التأمينات ونفقات التقاعد والتدريب والحوافز وخدمات العاملين.

11/ يقدم تخطيط القوى العاملة الجهد العلمي للإدارة الخاصة بالموارد البشرية في الاهتمام بحل مشاكل المنظمة فيما يمس العمالة، وان هذه الإدارة هي أداة لرفع إنتاجية العمل

12/ يقدم تخطيط القوى العاملة مبررات للعمالة في المنظمة حول علاقة حجم الأعمال والظروف الاقتصادية للمنظمة بعدد العاملين ،مما يعطي إحساساً لديهم بعدالة المنظمة في قرارات الإبقاء علي العاملين أو الاستغناء عنهم أو تدريبهم أو حجم الحوافز.

13/ ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.

2- علاقة تخطيط القوى العاملة بالاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها رأس مال له قيمة، وهذه القيمة يمكن أن تزيد أو تقل من خلال الاستثمار (أو عدم الاستثمار) فيه (ماهر، 2011، ص33).

وتخطيط القوى العاملة يعنى ويهتم بوضع الخطط التي تساعد علي تحديد العدد المثالي من العاملين في وظائف المنظمة خلال فترة الخطة. وأثناء وضع هذه الخطط يتم تحديد الإختلالات بين ما هو مطلوب من عمالة وما هو معروض منها، ثم محاولة علاج هذه الإختلالات، وذلك من خلال أساليب مختلفة تتلائم مع هذه الإختلالات. ومن أمثلتها تعيين المهارات الناقصة، والاستغناء عن المهارات غير المطلوبة، وتنمية المهارات الحالية وتدريبها، والاهتمام بالمعرفة التكنولوجية في العمل وتحقيق أفكار إدارة المعرفة وتطبيقها في شكل الموظف الشامل، وإدارة المهارات المتاحة، وتنمية المستقبل الوظيفي وتشجيع ثقافة العمل المشجعة للأداء والإنتاجية (حسن، 2001، ص17).

3- خطوات تخطيط القوى العاملة:

اعتمادا فهناك من يصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية (وسيلة، 2004، ص 47):

الخطوة الأولى: التنبؤ:

وتتضمن تلك الخطوة أربعة خطوات فرعية هي:

أ/ التحليل ويركز علي تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع

ب/ التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي علي الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها في.

ج/ وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.

د/ التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبه الداخلي والخارجي وعلى المنظمة أن تكون رشيدة في قراراتها في هذا المجال.

الخطوة الثانية: وضع الأهداف تركز هذه الخطوة علي أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية

الخطوة الثالثة: تنفيذ الخطة وتشتمل هذه الخطوة علي تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

الخطوة الرابعة: التقويم والرقابة وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في

التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية (ماهر، 2011، ص 55):

1/ حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة

2/ مستويات الإنتاجية المتحققة إزاء المخطط فيها

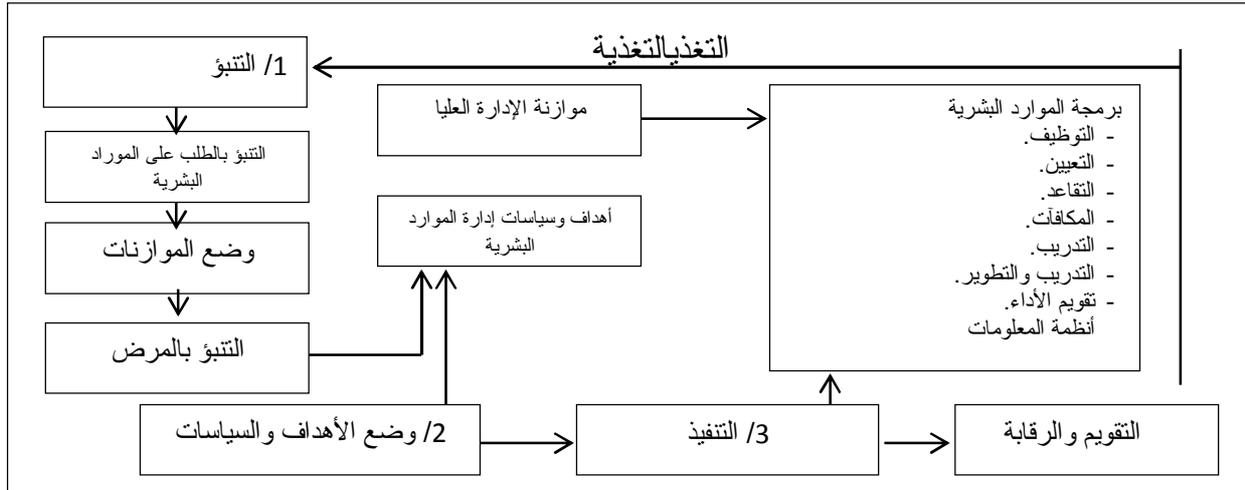
3/ المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها

4/ نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة (تحسين نسبة الإحلال مثلا)

5/ كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات

شكل (6/2) خطوات تخطيط الموارد البشرية

البيئة البيئية



المصدر: عبدالعزيز هاشم، إدارة وتخطيط الموارد البشرية ، دراسة تطبيقية ، جامعة القاهرة 2005م.

1- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية ويعزى التباين إلى متغيرات تنظيمية و متغيرات بيئية وحجم التغيرات في المتغيرات البيئية وبيئة الصناعة، ويشيع استخدام احد الأسلوبين الاثنتين: الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)، الأسلوب الإحصائي. أدناه شرحا لكلا الأسلوبين(عبدالباقي، 2000، ص46):

أ- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل)

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلي مستوى المنظمة اعتمادا علي عبء العمل المطلوب انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية التي تتضمن الآتي (القاضي ، 1401هـ، ص67):

التغيرات الثقافية: التطور الثقافي ينعكس علي أساليب أداء العمل مما يستلزم الأمر إعادة النظر بالتركيبية المهنية والمعرفية للموارد البشرية

التغيرات التنظيمية:تتضمن تلك التغيرات إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيم.

ب- الأسلوب الإحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب علي مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو محددات علي عرض الموارد البشرية الخارجي. علاوة علي المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل التنظيم

اعتمادا فان استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد علي عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة ايا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والتي يمكن أن تتضمن الآتي(حسن، 2001، ص46):

- تحليل السلاسل الزمنية

- استخدام نماذج الانحدار

- تحليل سلسلة ماركوف.

2- مقومات نظام تخطيط القوى العاملة

هناك عديد من المتطلبات الخاصة بنظام تخطيط القوى العاملة، وهي تشير إلى مقومات النظام، وتتنظم هذه المقومات في مجموعتين هما (عبدالباقي، 2007، ص84):

أولاً: مقومات خاصة بإدارة النظام

لكي ينجح نظام تخطيط القوى العاملة يجب ان تتوفر مقومات إدارية من المنظمة، واهم هذه المقومات الإدارية ما يلي (وسيلة، 2004، ص47):

- النظام هو جزء من التخطيط الاستراتيجي

- ضرورة دعم الإدارة العليا

- ضرورة مشاركة كل الأطراف المعنية

- مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ

- نظام بسيط وموثق

- عائد النظام يفوق تكلفته

- حسن استخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة

ثانياً: مقومات خاصة بالتحليل والعمليات

- عمليات التنبؤ يجب أن تلائم المنظمة

- ضرورة توافر نظام معلومات للموارد البشرية

- ضرورة توسيع النطاق الزمني للخطة ما أمكن

- ضرورة التركيز علي المهارات وليس العدد النهائي للعاملين

- ضرورة دراسة كل من السوق الداخلي والسوق الخارجي للعمالة

- يجب التركيز على ضرورة اتسام العمالة بالمرونة

- ضرورة الاهتمام بالمهارات المتعددة وليست المحدودة .

3- مشاكل تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية الكثير من المشاكل والتي تظهر بشكل أوضح في الدول النامية وتتمثل أهمها في الآتي (الهيبي، 2003، ص37):

1/ ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تنتفي أو تضعف القناعة بجدوى هذا النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، بل قد يؤدي الأمر إلى مقاومتها.

للحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولاً، وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانياً.

2/ ضعف الإمكانيات الثقافية التخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلّة خبراتهم العلمية والثقافية مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

3/ قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقدمها وافتقار أغلب المنظمات لنظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية أو تقدم هذه الأنظمة بحيث تصبح عاجزة عن مواكبة التطورات الحديثة بنظم المعلومات عموماً، أو عجزها عن استقبال المعلومات الحديثة الخاصة بالموارد البشرية علي وجه الخصوص.

4/ صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة علي عاتق إدارة الموارد البشرية أو نشاط تحليل الوظائف فيها. فتعاني الكثير من المنظمات من الوظائف الهامشية تارة ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد انجازه. ومثل هذه الحالة تنعكس أما بفائض تخطيطي أو عجز في غالب الأحيان. ولمعالجتها يستلزم الأمر إعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمه بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي تستهدف المنظمة انجازها.

5/ الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها، حيث يتهرب المخططون في أغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة. ولكن وضع الخطة وتنفيذها مرحلتين في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة والدورية، فان الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية

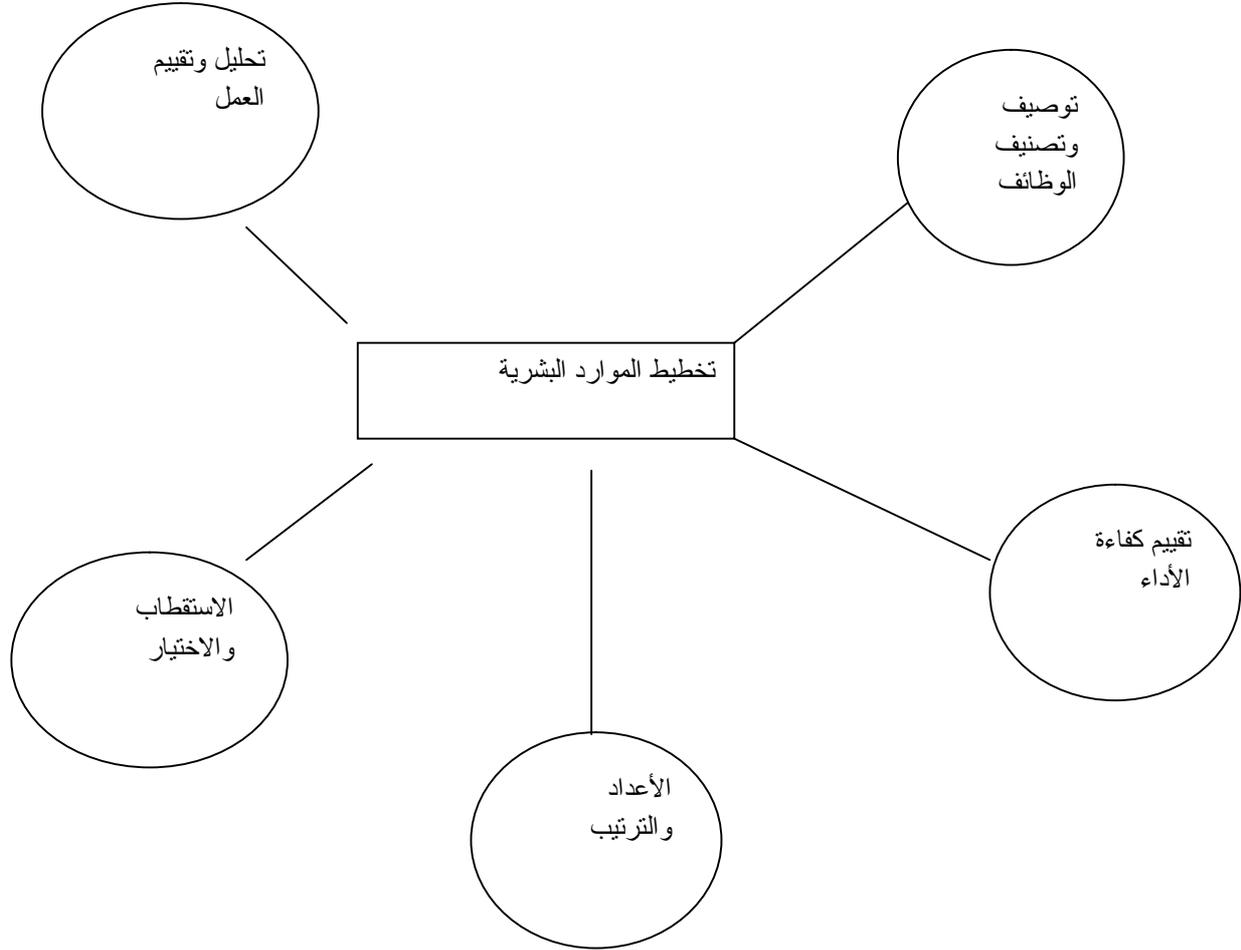
4- مصادر المعلومات عن القوى العاملة:

ملف الموظف: حيث يحتوي ملف الموظف على المستندات والمعلومات التالية:-

1. المؤهلات: حيث يحتفظ بالمؤهلات التي يحملها الموظف منذ لحظة تعيينه.
2. التوظيف: يحتوي على مسوغات التعيين والترقية والنقل.
3. الإجازات: وتشمل صور جميع قرارات الإجازات التي تمتع بها الموظف.
4. الجزاءات: وتحوي صور قرارات العقوبات التي أوقعت على الموظف.
5. تقارير الأداء الوظيفي: حيث يحتفظ بآخر تقريرين للأداء الوظيفي للموظف.
6. التدريب والابتعاث: ويشمل صور قرارات التدريب والابتعاث للموظف.
7. الانتدابات: ويحوي صور قرارات الانتداب التي كلف بها الموظف.
8. التكاليف: وتشمل صور قرارات تكليف الموظف حسب طبيعة العمل واحتياجات المنظمة.
9. تشكيلات الوظائف: وهو حصر جميع الوظائف المعتمدة في المؤسسة سواء كانت شاغرة أو مشغولة بسعودي أو غير سعودي. إضافة إلى كون تشكيلات الوظائف توضح الإدارات الرئيسية والفرعية والأقسام وعدد الوظائف في كل منها.

ويوضح الشكل رقم (8/2) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى.

شكل رقم (7/2) العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص121

1- مجال تصنيف الوظائف:

- تعريف (درة، الصباغ، 2008، ص 139) عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة و متطلباتها ، و مواصفاتها، وخصائصها، وطبيعتها، والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة .
- يعرف أيضا: بأنه العملية النظامية في دراسة و جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد، وضع الوصف الكامل لها و شروطها أو محدداتها.
- ويعرف (عباس، 2006، ص87) بأنه العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف ، تحديد مستوى إتخاذ القرار في وظيفة معينة ، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لأداء الوظيفة و الأدوات و الآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

- يرى (M.C.BELIAD, 2006,P73): وصف الوظائف هو طريقة ترتيب - تصنيف - الوظائف أو مقارنة بعنصر حسب مسؤوليات ومهام كل منصب وتكون موضوعية وعادلة.

3- أساليب الحصول على المعلومات في تحليل وتصنيف الوظائف

هناك أساليب ثلاثة أساسية للحصول على معلومات بشأن كل وظيفة وهي(درة،الصباغ،2008،ص 139):

1- المقابلة:

تشير تلك الطريقة إلى قيام المسؤول عن تصنيف الوظائف بمقابلة كل شخص يشغل وظيفة و رئيسه المباشر على حدة بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة، كما يقوم في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة. وبعد كتابة وتدوين كافة المعلومات يقوم بدراستها لتأكد من عدم وجود فجوات او نقص فيما جمعه من معلومات عن الوظيفة ، وتستخدم تلك الطريقة خاصة في المنظمات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها محدودا.

أ- نماذج المقابلة:

1- نموذج يستخدم كدليل للمصنف نفسه يضمن حسن سير إجراءات المقابلة بحيث يعطي كل معلومة من المعلومات التي يحصل عليها وزنها الحقيقي و أهميتها الفعلية و الهدف الأساسي من استخدام دليل المصنف هو الحصول على معلومات صادقة و موضوعية عن كل وظيفة حتى يضمن صحة المعلومات الخاص بكل الوظيفة.

2- نموذج بيانات تحليل الوظيفة وهو عبارة عن نموذج يعد قبل المقابلة يدون فيه المصنف ما يشاهده أثناء مراقبة تأدية شاغل الوظيفة لعمله و ما يحصل عليه من معلومات خلال المقابلة، وتختلف محتويات هذا النموذج من منظمة إلى منظمة طبقا إلى الإختلاف في الهدف من التحليل و حسب طبيعة الوظائف في المنظمة.

ب- مميزات المقابلة:

للمقابلة عدة مميزات منها ما يلي(درة،الصباغ،2008،ص 150):

- 1- تساهم في الحصول على معلومات دقيقة و موضوعية مرتبطة بالوظيفة.
- 2- تمكن المحلل من تقدير و تقييم أهمية المعلومات التي حصل عليها.
- 3- تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة والوقوف على استخداماتها عمليا.
- 4- يؤمن الإتصال الشخصي مع شاغل الوظيفة صدق المعلومات و البيانات للحصول على أدق التفاصيل.

ج- إرشادات المقابلة:

هناك إرشادات يجب إتباعها عند إجراء المقابلة هما:

1- ضرورة شرح الهدف من تحليل الوظائف للعاملين لكسب ثقتهم و إيداء التقدير لما يقومون به من أعمال و مهام.

2- عدم التعرض إلى أسلوب و مستوى الأداء في العمل يجب أن ينصب التركيز على كيفية أداء العمل فعلا وليس على ما يجب أو يؤدي به ، أي أن موضع التحليل خاص بالوظيفة وليس شاغلها.

3- ضرورة مراجعة المعلومات والبيانات مع شاغل الوظيفة ومع رئيسه المباشر للتأكد من صدقها.

2- الإستبانة:

يفتضي ذلك الأسلوب أن يقوم شاغل الوظيفة بتعبئة الإستبانة المعدة سلفا عن الوظيفة ثم يراجع إجابته بمعرفة مصنف الوظائف بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر. و يختلف طول الإستبانة و نوعية المعلومات المطلوبة طبقا لطبيعة الوظيفة. و هل هي فنية أم إدارية، و يتطلب إستخدام الإستبانة التأكد من فهم شاغل الوظيفة للأسئلة بحيث تكون الإجابة واضحة ومحددة و ذلك لضمان الحصول على الحقائق و المعلومات الكاملة للوظيفة.

و الهدف الأساسي من استخدام الإستبانة هو الحصول على الحقائق الوظيفية لكل وظيفة مما يتطلب

مراعاة الموضوعية في المعلومات المقدمة. من هنا تتأتى أهمية تصميم الإستبانة بشكل يساعد شاغل

الوظيفة على تعبئة مما يساهم في الحصول على معلومات تتطابق مع الواقع الفعلي للوظيفة (الزهري،

2000،ص165).

أ- مزايا الأستبانة:

تتمثل مزايا إستخدام الإستبانة في الآتي(برنوطي،2008،ص76):

1- السرعة في جمع المعلومات و البيانات و دقتها.

2- الشمول، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الإستبانات على عدد كبير من الموظفين مما يعطي الحل الفرصة للتفكير لمقارنة المعلومات و البيانات لضمان الدقة في الإجابة.

3- قلة التكلفة بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت و الجهد.

3- إعطاء العاملين الفرصة للتفكير و استرجاع إجاباتهم للتأكد منها و مطابقتها مع واقع الوظيفة و ما يقومون به من أعمال.

3- الملاحظة:

يعتمد هذا الأسلوب في تحليل الوظائف في الأساس على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة و كيف يقوم بتأدية المهام المنوط به و الأدوات التي يستخدمها و المهارات التي يمتلكها و يستخدم هذا الأسلوب في الأساس في تحليل الوظائف المهنية التي تتطلب قسطا كبيرا من المهارة كما هو الحال في مراكز الإنتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة على مهاراته الفنية مع الإستعانة ببعض الأدوات و الأجهزة يستطيع محلل

الوظائف من خلال المشاهدة و الملاحظة و تدوين كل ما يراه أن يضع تصوراته عن وصف و مواصفات الوظيفة الذي يخضع في النهاية إلى المراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

- مزايا الملاحظة:

- توفر الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة و تفهم ظروف العمل.
- مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت و الحركة و الأعمال الروتينية المتكررة و الأعمال التي تتطلب عملا جهد عضلي يقومون أساس بأنشطة جسمية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، و عمال النظافة و الميكانيكي.

- غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني أو باحث أو مدير إدارة) أو إذا كان عمل الموظف يستدعي القيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة.

- لا يمكن الإعتماد عليها لوحدها لجمع المعلومات عن الوظائف بل تستخدم كوسيلة مكملة للإستبانة أو المقابلة الشخصية.

بغض النظر عن الطريقة المستخدمة في تحليل الوظائف يجب أن يتوافر فيها الشروط التالية (الطيب ، ، 1995،ص142):

1- الصدق: وهو معيار لقياس ما صممت أساليب تحليل الوظائف لقياسه، أي التأكد من أن ما جمع المعلومات من خلال استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف المشار إليها سابقا ترتبط ارتباطا وثيقا بمواصفات و وصف الوظيفة.

2- الثبات: وهو معيار يبين مدى إتساق أو إنسجام المعلومات التي تحصل عليها عند استخدام أحد أساليب تحليل الوظائف في زمنين مختلفين أو من قبل أشخاص مختلفين.

3- الشمولية: أن تساعد أساليب تحليل الوظائف على جمع معلومات تفصيلية عن كافة الأعمال و المهام الرئيسية و الفرعية التي يقوم بتأديتها الموظف.

4- الموضوعية: أن يتم تحليل الوظائف بشكل موضوعي من قبل ذو العلاقة دون أية إعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.

5- التركيز على الوظيفة و ليس على شاغل الوظيفة: يجب أن يكون التركيز في جمع المعلومات عن الوظيفة بعينها وعن متطلباتها ومهامها ومسؤولياتها وليس على الشخص الشاغل للوظيفة الآن من حيث ما يقوم به فعليا أو ما يمتلك من مؤهلات الآن، لذا يجب أن ينصب الإهتمام على الإحتياجات الفعلية للوظيفة و ليس على شاغلها أو على ما يقوم به من مهام.

4- خطوات تصنيف الوظائف

تتمثل الخطوات التي يشتمل عليها في تصنيف الوظائف في الآتي (الصيرف،2009،ص123):

أولاً: اتخاذ القرار حول إجراء التحليل:

إجراء التحليل الوظيفي عملية معقدة و مكلفة، و لكنه ضروري لإتمام عمل إدارة الموارد البشرية، لذلك فهو ضروري فقط إذا كانت المنظمة راغبة بإجراء التغييرات في أنظمتها خاصة في قائمة الوظائف وتوصيفها.

إلا أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مساعدة ومساندة للإدارة العليا وليست إدارة تنفيذية. لذلك فالمسؤول عن قرار إجراء التحليل واستخدام نتائجه هو الإدارة العليا فهي التي يجب أن تقرر إجراء التحليل وإعداد قائمة وظائف وتوصيف جديدين.

أما دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية فهو أن تقترح على الإدارة العليا مزايا و أهمية إجراء التحليل ومتطلباته، فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك تقوم بتكليفها بتنفيذه.

ثانياً: تهيئة مستلزمات مباشرة وفنية لتنفيذ العملية:

إذا ما قررت الإدارة العليا لمنظمة إجراء التحليل للوظائف، على إدارة الموارد البشرية المباشرة بتهيئة المستلزمات الفنية لتنفيذ العملية، فيما يلي بعض ما عليها القيام به (عقيلي، 2005، ص97):

1- تحديد أسباب التحليل و أهدافه وحدوده:

و هذا يجب أن يتم كقرار للإدارة العليا غالباً بناء على اقتراح من إدارة الموارد البشرية فعلى الإدارة العليا أن تحدد أسباب وأهداف وحدود التحليل.

هذا التحديد مهم لأنه يحدد نوع البيانات التي يتم جمعها والمعنيين بالتحليل: و قد تقرر الإدارة العليا أن يكون التحليل شامل و تفصيلي ليساعد في تصميم كل الأنظمة كالأجور، الترقيات، التدريب، الإنضباط ، في هذه الحالة ستكون العملية تفصيلية شاملة لمجموع العاملين، بعكسه ما إذا أرادت إختصارها.

قد تختار أن يكون غرض التحليل مبسط لمجرد إعداد قائمة وظائف وصف وظيفي فقط.أيضا يمكن أن تقرر أن يشمل التحليل كل الوظائف و الموظفين أو فقط الوظائف العمالية أو المكتبية.

كل من هذه القرارات يتطلب بيانات مختلفة يتم جمعها من فئات مختلفة من الموظفين لذلك، فإن تحديد الهدف بدقة مهم جداً.

2- توفير متطلبات جمع البيانات:

و هذه تشمل مجموعة مهام تتعلق بإجراء التحليل ومسؤولية إدارة الموارد البشرية تكمن في الآتي:

أ- تحديد البيانات التي يتم جمعها لكل وظيفة: ضروري لتصميم استمارات جمع البيانات، فإذا كان التحليل المطلوب شامل يجب تحديد البيانات تشمل اسم الوظيفة، موقع عمل شاغلها، مهامها ، مسؤولياتها، إشراف، ظروف عمل، و تكون كافية لإعداد التوصيف السليم.

ب- تحديد طريقة جمع البيانات:

على إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف سيتم جمع هذه البيانات، لأن ذلك يؤثر في تصميم الإستمارات المناسبة بجمعها و التي تتمثل في: الإستقصاء، المقابلة، الملاحظة.

3- تصميم الإستمارات و جدول تفرغ البيانات:

الخطوة التالية هي إعداد الإستمارات التي تستخدم وقوائم الأسئلة التي ستوجه للفئات المختلفة من العاملين، وكذلك إعداد جداول توضح كيف ستحلل النتائج، و يجب إعداد جدول تفرغ لكل وظيفة بحيث تفرغ إجابات كل شاغلي الوظيفة فيها، هذه العملية مهمة لتأكد من الحصول على إجابات كافية ستكون مفيدة.

4- إختيار المحللين و الخبراء الذين يساعدون في تنفيذ التحليل:

هناك مجموعتين من الأشخاص تحتاجهم، لكل منهم دور مختلف هما(هاشم،2005، ص132):

المحللون: هم الأشخاص الذين يقومون بعملية جمع البيانات و تفرغها في جداول التفرغ. وهؤلاء يكون عددهم بحجم عملية جمع البيانات في المنظمات الكبيرة فيها آلاف الموظفين، قد تحتاج الإستعانة بعشرات المحللين، وقد تخصص بعضهم بجمع البيانات والبعض الآخر لتفرغها، و غالبا ما يحتاج تدريبهم للتأكد من صدق و ثبات البيانات التي يقومون بجمعها.

الخبراء: هو أشخاص خبراء في قضايا تحليل الوظائف، وتستعين بهم إدارة الموارد البشرية في استخدام نتائج لاقتراح القائمة الجديدة للوظائف ولإعداد الوصف الوظيفي وتصنيف لكل منها، كما غالبا ما تستعين بهم لمساعدتها في مختلف القضايا الفنية المتخصصة بالتحليل و تحتاج عددا محدودا جدا منهم، ثلاثة مثلا على أكثر تقدير.

5- تأهيل و تدريب المحللين:

الخطوة التالية في العملية، و بعد إختيار المحللين و الخبراء هي تهيئة المحللين و تدريبهم على عملية جمع البيانات خاصة عن استخدام أسلوب المقابلة أو المقابلة المعززة بالإستقصاء. والهدف من التدريب هو التأكد من قيام المحللين بجمع البيانات وفق تصور واضح موحد، بحيث إذا قابل ثلاثة محللين ثلاثة أشخاص يشغلون وظيفة ما، فهم يجمعون البيانات كما لو جمعها أي واحد منهم، و لو أعادوا إجراء المقابلات بعد فترة يحصلون على نفس الإجابات.

ثالثا: تهيئة مجموع العاملين في المنظمة:

إذا ما أنجزت إدارة الموارد البشرية الخطوة الثانية المتعلقة بتنفيذ التحليل، و قبل المباشرة بجمع البيانات فعلا، عليها إعلام العاملين في المنظمة بالتحليل و تهيئتهم لضمان تعاونهم مع المحللين وتوفير المعلومات السليمة. يجب أن تقوم بهذه المهمة الإدارة العليا بناء على اقتراح وتوصية إدارة الموارد البشرية. هذه العملية مهمة جدا لضمان تعاون العاملين وتزويدهم بالبيانات الكاملة و الصحيحة و الدقيقة، بعكسه قد يوفرون بيانات خاطئة أو مشبوهة أو ناقصة وغير دقيقة، مما يلغي كل فوائد التحليل و قد يفعلون ذلك إما لأنهم لا يعتبرون التحليل مهم يستدعي اهتمامهم أو تخوفهم من نتائجه على وظائفهم. لذلك تحتاج الإدارة العليا طمأننتهم بالإضافة إلى تأكيد على أهمية و فوائد التحليل.

رابعا: جمع البيانات

بعد تهيئة جميع العاملين في المنظمة يمكن المباشرة بجمع البيانات وتحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعد قوائم بأعداد الموظفين، وتوزعها على المحللين، كما تحتاج إعداد جداول زمنية بمواعيد تسليم و إستعادة

الإستمارات و إجراء المقابلات و غيرها. و قد تستغرق عملية جمع البيانات شهر أو شهرين أو أكثر حسب عدد العاملين و الموظفين و كذلك المحللين و الطريقة المستخدمة في جمع البيانات.

خامسا: تحليل النتائج:

و هذه مسؤولية إدارة الموارد البشرية و الخبراء فيها: يقوم بجمع البيانات من جميع العاملين المعنيين،ومن ثم تفرغ هذه البيانات في جداول تفرغ تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين و تحليلها و هذا يجب أن يتم لكل وظيفة، بحيث يمكن استخدام نتائج التفرغ لتحليل البيانات عن كل وظيفة و اقتراح التوصيف الجديد لها.

سادسا: تحديد قائمة المهام الضرورية و القائمة الجديدة للوظائف:

و هذه أيضا من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية و يقوم بالعملية خبراء التحليل: فالخبراء يستلمون جداول التحليل و من ثم تحديد المهام المطلوبة و الضرورية و تلك التي قد تكون غير ضرورية فمثلا: وظيفة " السكرتيرا" قد يتبين بأن بعضهم يقوم حاليا بمهام غير ضرورية كتهيئة قهوة للمدير أو مساعدته في شراء حاجيات وغيرها كما قد يجدون بأن بعضهم يقوم بمهمة " إدخال البيانات " التي يفضل أن تسند إلى موظف آخر، أي أن التحليل يساعدهم في إعداد قائمة جديدة من المهام الضرورية و التي يقومون بتجميعها في وظائف. هذا التجميع و اقتراح القائمة الجديدة في ضوء سياسة المنظمة في تصميم الوظائف.

سابعا: اقتراح التوصيف الجديد لكل وظيفة:

و هذه من مهام خبراء التحليل و يقومون بأعدادها أيضا في ضوء تصميم الوظائف. فالهدف الأساسي لتحليل الوظائف هو إعداد التوصيف الجديد. إعداد المقترح بالتوصيف الجديد هو مسؤولية إدارة الموارد البشرية و التي تستعين بالخبراء لتنفيذها، و عليها رفع هذه المقترحات إلى الإدارة العليا لإقرارها.

و يتمثل هذا التوصيف في جانبين أساسيين هما(الموسوي،2004،ص 76):

1- الوصف الوظيفي:

و يشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية:

- أ- إسم الوظيفة.
- ب- موقع الوظيفة.
- ت- تلخيص الواجبات و المسؤوليات.
- ث- المهام الأساسية.
- ج- الآلات و الأدوات المستخدمة.
- ح- حجم و نوعية الإشراف.
- خ- ظروف العمل و أخطار الوظيفة.
- د- طبيعة العمل.

2- المواصفات الوظيفية:

وتشمل معلومات عن المهارات، والقدرات، والميزات المطلوبة للقيام بأعباء الوظيفة مثل (مصطفى، 2004، ص86):

أ- الذكاء و المقدرة العقلية.

ب-مستوى التعليم.

ت-الخبرات السابقة.

ث-القدرات الجسدية.

ج-حجم و نوع المسؤولية.

ح-بعض القدرات الخاصة.

5- معايير مدى كفاءة نظام تحليل الوظائف

يمكن استخدام المعايير التالية للحكم على مدى كفاءة نظام تحليل الوظائف الذي تم إعداده (ماهر، 2011، ص116):

1- أن يتسق تحليل الوظائف زمنيا مع احتياجات المنظمة و متطلبات العمل، أي أن يكون حديث العهد بقدر الإمكان. بحيث يساير الظروف والمتغيرات التي تواجهها المنظمة.

2- تتناسب اسم الوظيفة مع طبيعة العمل فيها بحيث يمكن الوصول إلى تحديد موضوعي وتفصيلي للمتطلبات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة وكذلك وضع حدود فاصلة بين الوظيفة وغيرها من الوظائف الأخرى.

3- أن تعبر المعلومات الخاصة بتحليل كل وظيفة عن المظاهر الأساسية لاختلاف هذه الوظيفة عن غيرها من الوظائف ومدى هذا الاختلاف و يمكن تحقيق ذلك بمراعاة الدقة في جمع المعلومات.

6- معوقات تحليل الوظائف:

تواجه إدارة الموارد البشرية عدة مشكلات في عملية تحليل الوظائف تتمثل فيما يلي (عثمان، 2008، ص112):

1. ترتبط المشكلة الأولى بتخوف العاملين من أن يمس تحليل الوظائف بعضا من صلاحياتهم أو مسؤولياتهم في الوظيفة أو ان يؤثر ذلك سلبا في مستوى الراتب من هنا يجب قبل البدء في خطة تصنيف الوظائف إزالة الخوف من نفوس العاملين لكي يمدوا المحلل بالمعلومات الأساسية و الصحيحة لوصف ومواصفات الوظيفة سواء من خلال الاستبانة أو المقابلة. وإلا كانت المعلومات الناقصة وغير موضوعية، وأفضل السبل لإزالة الخوف أن يساهم ممثل العاملين في لجنة وتصنيف الوظائف بحيث يشرح لهم الأسباب وأهمية وإنعكاسات تحليل الوظائف على كل من الفرد والمنظمة.

2. من المنطق الطبيعي أن تحدث عدة متغيرات في المنظمة نتيجة تحليل الوظائف من بينها تغيير في الوظائف من حيث محتوى العمل و نظام الإشراف، و إعادة تصميم العمل . و يتطلب هذا التغيير بالتالي إعادة تحليل الوظائف التي تأثرت بالتغيير كي تتناسب مع طبيعة العمل الجديدة، المشكلة كيف يتم إعادة

تحليل كل وظيفة أصابها تغيير جزئي أو كلي و هل يتم ذلك سنويا أو عند كل مرة يحدث فيها تغيير؟ في معظم تتم مراجعة تحليل و تصنيف الوظائف سنويا بحيث تكون مطابقة لواقع طبيعة العمل، ومن الواضح أن إحداث تغيير أو إعادة تحليل وتصنيف الوظائف سنويا يتطلب الكثير من الوقت والجهد بجانب تأثيره النفسي على العاملين.

3. هناك بعض الوظائف التي لا يشغلها سوى فرد أو فردين على الأكثر مثل وظائف الإدارة العليا، و يتم في بعض الأحيان تحليل أداء الفرد في هذه الوظائف وليس تحليل وتحديد مواصفات الوظيفة، أي أن المعلومات التي تجمع تركز على ما يقوم أو لا يقوم بعمله شاغل هذه الوظيفة وعلى مستوى الأداء الحالي.

4. ينظر العاملون أحيانا إلى تحليل الوظائف الذي يقدم لهم في صيغته النهائية على أنه عقد بينهم و بين المنظمة يحدد ما يجب أن يقوموا بتأديته من أعمال داخل الوظيفة. عندما يطلب منهم القيام بأعمال أخرى أو إضافية يكون الرد بأن هذا ليس ضمن وصف الوظيفة أو ليس في نطاق المسؤولية المحددة ومن ثم يرفضون القيام بها، مما يترتب عليه نوع من الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

3- مجال إدارة الأجور والرواتب:

1. مفهوم الأجور والرواتب:

يقصد بالأجور والمرتبات كل أشكال المدفوعات المالية التي تدفعها جهة العمل للموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر مقابل عملهم فيها ، تبادل العمل مقابل الأجر .وينظر الإقتصاديون إلي هذا التبادل بأنه تبادل للوقت ،والجهد ،والقدرة مقابل الأجر سواء علي شكل نقدي ، أو عيني .وفقاً للمنظور الإقتصادي فإن الأجر والمرتب يعكس في العادة حجم الطلب والعرض علي العمالة في سوق العمل . أما علماء النفس فينظرون إليه بأنه تبادل للسلوك ، والاتجاهات مقابل المال والمصادر الأخرى للرضا والإشباع النفسي .وفقاً لهذا المنظور ،فإن الأجر والمرتب يكون مهماً بقدر الإشباع التي يحققها للفرد .بينما ينظر علماء الاجتماع إليه بأنه مبادلة واسعة لبعض المدخلات والمخرجات الملموسة وغير الملموسة بين المنظمة والأفراد،حيث تكون المدخلات لطرف هي مخرجات للطرف الأخر ، والعكس صحيح .وفقاً لمنظور علم الاجتماع فإن الأجر والمرتب يعكس الأعراف والتقاليد الإجتماعية ويكون أقل إستجابة للتباينات في سوق العمل مما توصي به النظرية الإقتصادية(رشيد، 2001، ص859)

هو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله سواء بالنقد ،أو الشيكات ، أو التحويلات الإلكترونية .وتشكل الرواتب والأجور النقدية الأساسية جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون(راوية،2000،ص275).

تعني الأجور والمرتبات الأساسية كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً ،أو شهرياً في مقابل قيامه بالعمل .وعادة تمثل الأجور والمرتبات الأساسية ،الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ، ولأن معظم المؤسسات الحكومية تدفع حوافز ومزايا قليلة أو لا تدفع علي الإطلاق ،فإن الأجور والمرتبات الأساسية تمثل محوراً هاماً لتركيز وإهتمام الأفراد في العمل .لذلك ينبقي علي المؤسسات تنمية

وتطوير سياسة سليمة وعادلة للأجور والمرتبات للمحافظة على العاملين في المنظمة أو المؤسسة (سليمان وآخرون، 2003، ص322).

الأجر هو مقابل الوظيفة التي يشغلها العامل . وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:

- إجمالي الأجر هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.
- صافي الأجر هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات ، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده.
- الأجر النقدي هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- الأجر العيني هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد
- المرتب : هو ما يحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف شهرياً في الغالب.

2. مكونات الأجور والمرتبات:-

للأجر عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها أو شكلها من نظام إلى آخر و من دولة لأخرى، و انطلاقاً من هذا فإنه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين اثنين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير.

الأجر الثابت:

و يتشكل هذا الأجر من العناصر الثلاثة الآتية:

- أ- الأجر الأدنى الوطني المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال و القطاعات و النشاطات، حيث يتم تحديد من قبل السلطة العامة و هو يساير المستوى المعيشي للعمال و المجتمع عامة، حيث أنه يتطور مع تطور الأسعار الإستهلاكية لاسيما بالنسبة لتلك المتعلقة بالسلع ذات الإستهلاكية الواسع و الحيوي و كافة أفراد المجتمع إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة و تطور ناتجها القومي، هذه العوامل كلها يأخذها المشرع بعين الإعتبار عند تحديد الأجر الأدنى الوطني
- ب- الأجر الأساسي: حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الإستهلاكية التي تحدد عناصر و عوامل المنصب و التي تختلف من منصب إلى آخر و التي تتمثل في درجة التأهيل و المسؤولية و الجهد الذي يتطلبه المنصب، كما تحدد لكل نقطة استدلالية للمنصب في القيمة المالية للنقطة.
- ج- التعويضات الثابتة الملحقة و المرتبطة بالمنصب: يتكون الأجر الثابت من الأجر الأساسي و مجموعة من العناصر الأخرى و منها التعويضات المرتبطة بالمنصب والتي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به و من بين هذه التعويضات نجد:

- تعويض الأقدمية والخبرة.
- تعويض الضرر أو الخطر.
- تعويض المنطقة.
- المنح العائلية.

الأجر المتغير:

وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم ومن حيث الديمومة والإستقرار وهي ليست دائمة لكونها تخضع لعدة عوامل ولكن ما إن وجدت فتصبح:

- التعويضات

- الجوائز او المكافآت (احمد ماهر، 2008، ص248)

3. أهمية الأجر والمرتبات:-

تلعب الأجر والمرتبات دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء ، وبالتالي تدفع الأفراد لسلوك معين ،وتتمثل هذه الأهمية في الآتي:-

أهمية الأجر والمرتبات بالنسبة للأفراد:

تحل الأجر والمرتبات أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

- يشكل الأجر و المرتبات المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة العمالة، مما يجعل الأجر والمرتبات المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.

- تعكس الأجر والمرتبات المركز الإجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمن الأجر للفرد من حاجات.

- تلعب الأجر و المرتبات دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد ، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر والمرتب الذي يتقاضاه يؤمن له الإستقرار النفسي والمعنوي .

- يمثل الأجر والمرتب مقياساً لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها ، فبقدر ما يحصل الفرد علياجر أو مرتب مرتفع فإنه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.

- تلعب الأجر والمرتبات دوراً هاماً في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.

أهمية الأجر والمرتبات بالنسبة للمؤسسات:

- تعتبر الأجر والمرتبات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، وذلك للعديد من الأسباب أهمه ما يلي:

- تشكل الأجر والمرتبات الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج ،والتي تصل في بعض الحالات إلي أكثر من 80% من التكلفة الإجمالية، وإلي 100% في بعض مشاريع الخدمات في المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل تكلفة الأجر إلي 40% من ربح المبيعات ،وقد تصل إلي أعلى من 70% في مؤسسات الخدمات.

- تستطيع المنشآت من خلال الأجر والمرتبات ،إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد ،مما ينعكس إيجاباً علي سير العمل

- تستطيع المؤسسات من خلال الأجر والمرتبات،استقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد إلي أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط .

- تعتبر الأجور والمرتبات إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسات من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.

- تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.

أن مقدار ما تدفعه المؤسسة للأفراد ، من أجور قد يدل في بعض الأحيان علي القدرة والإمكانيات المالية لهذه المؤسسة، ومركزها المالي بين المؤسسات الأخرى(مصطفى محمود،2006، ص119).

أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع :

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد ،في المجتمع ذات أهمية أيضاً،بالنسبة للمجتمع ككل ،وذلك وفقاً لما يلي:

- بما أن الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع،فإنها بالتالي تحدد درجة الرضاء الذي يعيشه المجتمع .

- إنها تمكن الأفراد من الإدخار الذي من الممكن أن يساهم في الإستثمار، مما ينعكس علي الإقتصاد الوطني.

- في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور والمرتبات مرتفعة فإنه يمكن فرض ضرائب علي دخول الأفراد ،يمكن أن تستخدم في العديد من المشاريع الخدمية ،لكن يجب أن نؤكد هنا علي أن هذه الضرائب يجب ألا تؤثر علي المستوى المعيشي للأفراد ،وعلي درجة رضاهم عن الأجور والمرتبات،لأن ذلك يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي قد يؤدي إلي النتائج السلبية .

- من خلال الأجور والمرتبات يستطيع المجتمع أن يحافظ علي الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.

أن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق ، وبالتالي تنشيط العملية الإستهلاك ، ومن ثم عمليات الإنتاج.

- لأن الأجور والمرتبات من أهم عوامل تماسك المجتمع بإعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع ، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع(حسن بلوط،2002،ص300).

4. أهداف الأجور :

تتعدد أهداف الأجور والمرتبات بتعدد الأسس والحاجات الداعية إليها إلا أن مفعول الأجور يكون أقوى إذا إرتكز علي الأهداف التالية: (سنان،2009، ص136).

الملائمة : وتعني تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى الملائم للأجور والمرتبات .

الإنصاف: فالموظف أو العامل يتوقع أن يحصل علي أجر ،عادل مقابل دوام عمل عادل .

الضمان: وتعني حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة .

بناء هيكل ونظام عادل للدفع ،يطبق علي الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستوى أدائهم لهذه الوظائف.

تكوين مدى مختلف للدفع ،للموظائف المختلفة.

جذب العاملين وذلك من خلال تطوير هيكل راتب عادل أن الأهداف يجب تحديدها بصورة أكثر دقة لتحتوي علي الجوانب الرقابية في إدارة الرواتب كما يلي: (حسن حافظ، 2006، ص 282)

- ضمان جذب عدد كافي من العاملين المؤهلين للعمل بالمنظمة .
 - تشجيع العاملين المؤهلين للبقاء بالمنظمة .
 - تطوير هيكل رواتب منطقي يمكنه تحقيق العدالة في المكافآت المحددة للوظائف ذات المسؤوليات المتشابهة، بالإضافة إلي الاتساق في الفوارق بين الوظائف حسب قيمها النسبية
 - تعديل مستويات الرواتب حسب التغيرات في تكلفة المعيشة في الحدود التي تسمح بها سياسات الدولة المتعلقة بمكافحة التضخم .
 - الاتساق في الأساليب المستخدمة لتحديد ومراجعة مستويات الرواتب والفوارق بينها .
 - إتاحة المجال للتدرج في هيكل التراتبي بناء علي أداء العاملين ومسؤوليات ووظائفهم .
 - تشغيل نظام الرواتب بصورة منصفة إقناع العاملين بأن النظام يتسم بالعدالة.
 - بساطة الإجراءات كوسيلة لمساعدة العاملين علي سرعة فهم النظام والحد من الجهد الإداري المبذول
- 5. أنظمة الأجور والمرتبات.**

مهما اختلفت المؤسسات من حيث نوعية النشاط الذي تمارسه فإنها تطبق واحد من هذه الأنظمة التالية:-

أ- نظام الأجر باليومية (الدفع علي أساس الوقت):

يعتبر هذا النظام من أهم وأقدم وأبسط الأنظمة في دفع الأجور والمرتبات ،وأكثرها استعمالاً،حيث يتم دفع الأجر بناءً علي هذا النظام علي أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الأفراد في العمل وذلك بغض النظر عن الإنتاج ،كالساعة أو اليوم ،أو الأسبوع ،الشهر ،أو السنة ،أي أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الأجر والإنتاج

ويتم استخدام هذا النظام في العديد من الحالات أهمها ما يلي: (مايكل ارمسترنج، 2005، ص335)

- إذا كان من الصعب تحديد كمية الإنتاج لكل فرد ،كأعمال الصيانة .
 - عندما يكون الفرد غير قادر علي التحكم في كمية إنتاجه كعمال خط التجميع ،حيث تكون سرعة الفرد محكومة بسرعة الآلات .
 - عندما تكون الجودة أهم من كمية الإنتاج .
 - عندما يكون المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية مرتفعة القيمة تحتاج إلي عناية وإهتمام كبيرين.
 - عندما يكون العمل معرضاً للانقطاع نتيجة لوجود أعطال متكررة لا دخل للعاملين فيها.
 - إذا كانت الأجهزة المستخدمة في العملية الإنتاجية دقيقة وعالية الحساسية بحيث تحتاج إلي درجة عالية من العناية والإهتمام .
 - إذا كانت المؤسسة تقوم بنشاط خدمي حيث لا يوجد إنتاج ملموس.
- وتتميز هذه النظام بسهولة تطبيقها إذ لاتحتاج إلي عمليات حسابية كثيرة ،كما تزيد من أواصر التعاون بين الأفراد إذ يحصل الجميع علي نفس الأجر خلال نفس المدة الزمنية ،كما يشعر الأفراد بالاطمئنان والراحة النفسية نظراً لأنها تضمن للأفراد الحصول علي دخل ثابت لايتغير بتغير إنتاجهم ،ولكن بالمقابل يؤخذ علي هذه الطريقة العديد من العيوب أهمها الآتي:(حسن حافظ، 2006، ص284)

أنها تساوي بين جميع الأفراد في المنظمة مما يجعلها لا تشكل حافزاً قوياً للأفراد وخاصةً الجيدين منهم .

ب- نظام الأجر علي أساس الإنتاج (الدفع علي أساس القطعة) :

يتم الدفع بناءً علي هذا النظام علي أساس الإنتاج المتحقق في العملية الإنتاجية، مما يجعل هذا النظام قابلة للتطبيق في المؤسسات التي يكون فيها الإنتاج ملموساً، حيث يحدد سعر الوحدة المنتجة تمهيداً لحساب الأجر وذلك بضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة مباشرة، ونميز هنا بين حالتين للدفع هما:

1- حالة الإنتاج الفردي:

حيث يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد، ويكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة من الإنتاج .

ويحفز هذا الأسلوب العاملين علي زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلي تحقيق وفورات بسبب إقتصديات الحجم وتحميل التكاليف الثابتة علي عدد أكبر من الوحدات المنتجة. وتستخدم المؤسسات عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين علي زيادة إنتاجيتهم منها الآتي:

أ- أسلوب فريدريك تايلور:-

وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج علي أساس دراسة الحركة والزمن. وقبل الوصول إلي هذا المستوى يمنح العامل أجراً معيناً عن كل وحدة منتجة. وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضي أجر أعن كل وحدة منتجة. ولايضمن هذا الأسلوب حداً أدني من الأجر.

ب- أسلوب هالمي :-

وبموجب هذا الأسلوب يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن :

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد) تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني وأجر الإنتاج وتحفز الفرد العامل علي الإقتصاد في الوقت. وهي تضمن حد أدني من الأجر يتمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل .

ج- أسلوب روان :-

يتم بموجبه تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من أجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلي أجر الوقت المستنفذ في العمل. أي أن الأجر المستحق =

أجر الساعة × الوقت المستنفذ + الوقت المحدد-الوقت المستنفذ × أجرة الوقت المستحق

الوقت المحدد للعمل

يعاب علي هذه الأسلوب كونه معقد وصعب الإحتساب والفهم من قبل العاملين .

د- أسلوب ميرك :-

يحدد بموجبه مستويين للإنتاج المستوى القياسي والمستوى الأقل من القياسي (83% منه). ومن يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائداً مكافأة.

هـ - أسلوب جاننت :-

وهذا الأسلوب يستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه. ويعتمد حجم العلاوة علي نسبة تجاوز المعياري .

و- أسلوب أمرسون :-

ويستخدم تدرج الكفاءة مع أخذ عامل الوقت والمستوى المعياري .

2- حالة الإنتاج الجماعي :-

تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون بالإمكان تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق ، وبالتالي يحسب الأجر هنا بضرب عدد الوحدات التي تنتجها مجموعة من الأفراد بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج علي عدد الأفراد .

ويستخدم نظام الدفع علي أساس الإنتاج في العديد من الحالات أهمها:

- إذا كان بالإمكان تحديد كمية الإنتاج الفردي أو الجماعي .

- إذا كان لا يوجد أي أعطال في العمل .

- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة .

- إذا كانت التكاليف الثابتة مرتفعة ، مما يدعو إلي زيادة الإنتاج حتي يمكن توزيع هذه التكاليف علي أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة فيقل نصيب الوحدة من هذه التكاليف .

وتتميز هذه النظام في أنها تشكل وسيلة للأفراد لزيادة دخلهم عن طريق زيادة إنتاجهم حيث يرتبط الأجر بالإنتاج بشكل مباشر، كما أنها تدفع الأفراد علي التفكير والإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل ، إضافة إلي أنها تخلق جواً من المنافسة بين الأفراد .

عيوب نظام الأجر بالإنتاج :

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية منها.

- تتناسب هذه النظام الأفراد الأكفاء فقط مما قد يشكل الخيرة لدي الافراد، وخاصة الأقل كفاءة.

- تؤدي هذه النظام إلي إنهاك قوة العامل حيث تدفع الأفراد إلي بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلي إنتاج ممكن .

- هناك بعض الأعمال التي يرتبط فيها الإنتاج بالحالة الفنية للألات ، مما يشعر الأفراد بعدم عدالة الأجور.

- إن هذه النظام تجعل الأفراد يقومون بتشغيل الآلات بأكبر طاقة ممكنة من أجل زيادة إنتاجهم مما قد يلحق الضرر بالآلات .

ج- نظام الأجر التشجيعية :

يختلف نظام الأجر التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلي تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم ، وذلك الاعتماد علي عدة نظم ، وتشمل الأجر التشجيعية علي بعض خصائص نظام الدفع علي أساس الزمن ، وبعض خصائص نظام الدفع علي أساس الإنتاج .
وتقوم الأجر التشجيعية علي مجموعة من الأسس أهمها التالي:-

1- تحديد زمن معياري للإنتاج .

2- تحديد معدل معياري للإنتاج .

3- الدفع علي أساس المعدلات العادية للأجر للأفراد الذين لا يصلون إلي المعدل المعياري للإنتاج

4- الدفع علي أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج .

د- الأجر علي أساس الشهادة:

يتم الدفع بموجب هذه النظام علي أساس الشهادة أو المؤهل الدراسي ،حيث يتحدد أجر قسم من العاملين في بعض المؤسسات و خاصة الدوائر الحكومية ،وهذه النظام تعتمد اعتماداً كبيراً في تحديد الأجر علي أساس الشهادة ،أو المؤهل الدراسي الذي يحمله الموظف أو المستخدم .

هـ - نظام الأجر علي أساس مدة الخدمة :

يتم دفع الأجر والمرتب تصاعدياً مع تزايد مدة خدمة الفرد ، لذا يضمن الجهاز الإداري تنمية الولاء عند أفرادهم ، كما يضمن استمرارهم في العمل وما يترتب علي ذلك من تنامي الخبرة ، وتراكم المعرفة في المجال الوظيفي لديهم بما يفيد الجهاز الإداري نفسه .

و- نظام الأجر علي أساس الحاجة:

يتحدد الأجر في هذا النظام في ضوء الأعباء ، والالتزامات الإجتماعية والمالية للفرد العامل في الجهاز الإداري ،حيث يمكن هذا الطريق ضمان تحقيق الرضا والاطمئنان لدي الأفراد العاملين .وبالتالي زيادة انجذابهم للعمل والانتاج (احمد ماهر،2008، ص286)

6. مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين الموارد البشرية:

أ- الاستقطاب:

كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام واستمرار ونجاح أي المنظمة(رفاعي محمد،1996،ص288).

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الاستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة شغل الوظائف.

يعتبر الاستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة.

وعليه يمكن القول بان الاستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة. (احمد ماهر، 2008، ص291).

ب- أساليب الاستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى باختلاف ظروفها. ويوضح الشكل رقم (3) اهم اساليب عملية الاستقطاب.

شكل رقم (8/2) يوضح أهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة.

أساليب الاستقطاب
1- الإعلان: إعلانات داخلية. إعلانات بالصحف اليومية والدوريات. إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون. 2- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض. 3- دعوة المتقدمين لزيادة المنظمة. 4- التدريب الصيفي. 5- زيارة المدارس والجامعات.

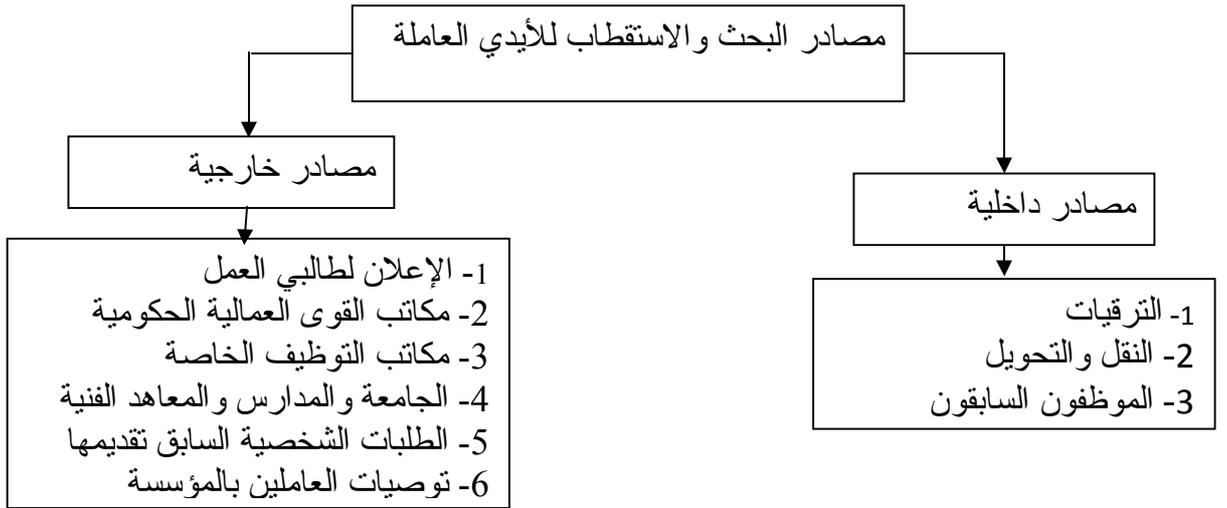
المصدر: محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار حامد للنشر، 2012، ص162

ج- مصادر الاستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر والمتواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الاستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل (محمد سرور، 2012، ص162).

وتتقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي. حسب ما يوضح الشكل رقم (10/2)

شكل رقم (9/2) مصادر البحث في الاستقطاب للأيدي العاملة المطلوبة للمؤسسة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية 2001، ص 128

1- المصدر الداخلي:

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي زيادة أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاساً سلبياً لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات شغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين بما لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير احتياجاتها من اليد العاملة:

الترقية: هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) بها وهو ما يعرف بجزائها الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى (على السلمي، 1975، ص 274)

حيث تقوم المؤسسة بإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم باختيار الأفراد الأكثر ملائمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة من تفهمهم عند اختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الاستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الاختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفيرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبذلك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخبرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بمميزات منها:

- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.
 - تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.
 - توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.
 - توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.
- النقل الداخلي:

يكون النقل الداخلي مصدرا للعمالة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خبرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة، وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

2- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة بيد عاملة ذات كفاءة ومهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها: (نادر احمد، 2000، ص187)

التقدم المباشر للمؤسسة:

إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم، وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق مطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

الإعلان:

إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لما لها من صدى واسع ولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لأبد من مراعاة جانبين أساسيين:

الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة، الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة الإعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تتضمن وصولها إلى أكبر عدد ممكن من القراء.

وكالات ومكاتب التوظيف:

تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل

مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب، ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

المدارس والجامعات:

تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الاستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خبرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

النقابات العمالية:

يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضرورة للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

المنظمات المهنية:

تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم إجازات من أجل العمل في هذا التخصص، فعند اختيار عدد معين من المحاسبين فهي تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من أجل اكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجأ للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز.

حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم اختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع المؤسسة ما من أجل توظيفهم داخل المؤسسة (مهدي حسن، 2003، ص 196).

د- العوامل المؤثرة على الاستقطاب:

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله ليختلف من منظمة إلى أخرى وذلك على النحو التالي: (منصور عيسى، 2013، ص 156).

1- حجم المؤسسة:

يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية استقطابها للعمالة ذات معدل كبير.

2- خبرة المؤسسة:

إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من احتياجات العاملين، تؤثر على نطاق استقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على

الأفراد الذين تم استقطابهم بينما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي اعتمدها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة .

3- ظروف العمل:

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تأثيرها على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة في الاستقطاب في المستقبل.

4- اتجاه المؤسسة:

إن كانت المؤسسة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

5- طبيعة الوظيفة الشاغرة:

توجد بعض الوظائف لها أعداد كبيرة من اليد المؤهلة بينما وظائف أخرى لها عدد قليل من اليد العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الإلية.

7. الاختيار والتعيين للموارد البشرية

تعتمد المؤسسات على سياسة الاختيار وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك من خلال تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار ضروري وحتمي لأن هناك فروق بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها، ولذلك من الضروري أن يقوم المسؤولون بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بتحليل وتوظيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.

أ- تعريف الاختيار:

"الاختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة". (احمد ماهر، 2008، ص141)

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاختيار هو عبارة عن عملية تقوم بها المؤسسة وذلك من أجل انتقاء أحسن وأفضل المتقدمين للوظيفة، بحيث يتم اختيار الشخص الذي تكون مواصفاته مطابقة لمتطلبات وواجبات الوظيفة مع العلم أن هذا الاختيار يتم وفق معايير وأدوات تحددها المؤسسة.

كما يمكن تعريفه أيضا هو "العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل". (منصور عيسى، 2013، ص173)

من خلال التعريف نستطيع القول أن الاختيار هو عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التمييز بين الأفراد المرشحين لشغل العمل المطلوب وذلك حسب مدى قدرتهم وصلاحيتهم على أداء ذلك العمل.

كما يمكن تعريفه بأنه "عملية مد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتي تتمثل شريانها الحيوي، مما يمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من القوى العاملة من حيث العدد، النوعية، المواصفات المطلوبة، المكان والزمان المناسبين لما يساعدها على تحقيق أهدافها بنجاح" (علي السلمي، 1975، ص203)

يمكن القول أن الاختيار هو العملية التي تستطيع من خلالها المنظمة الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وهذا ما يساعدها على تلبية احتياجاتها ومتطلباتها من القوى العاملة.

لذا فإن الاختيار الفعال يتمثل في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين شغلها، باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة كالمقابلة والاختبار.

ب- أهمية الاختيار:

يعتبر العنصر البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي، من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، حتى في هذا العصر الذي شهد الأداء الآلي والتلقائي، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للعاملين والعاملات، فالإنتاجية في أي منظمة تتأثر بكل ما يؤثر على الإنتاج ولما كانت كفاءة الإنتاج هي محصلة كفاءة عناصره، بالإضافة لكفاءة الإدارة، ولما كان العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج فإن زيادة الإنتاجية البشرية يمكن أن تقترن بزيادة مواكبة في الإنتاج ومن ناحية أخرى فإن تكلفة العمالة في مجالات متعددة خاصة في الأنشطة كثيفة العمال، كالخدمات الصحية فتمثل نسبة كبيرة من إجمالي تكاليف التشغيل وبالتالي فإن أخطاء الاختيار يترتب عليها تكاليف أعلى للعمالة، سواء بزيادة تكلفة و جهود التدريب أو زيادة ساعات العمل بسبب العرض أو عدم اللياقة العملية أو الصحية والشكلية أو كل هذه الأسباب معا.

وهكذا نجد أن المنظمة تهتم بسياسة الاختيار نظرا لأهميته في كونه يوفر العمالة المؤهلة ذات الكفاءة الجيدة، التي تكون باستطاعتها تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة ويمكن التدليل على أهمية الاختيار من خلال المشاكل التي تطرح في حالة عدم التحكم الجيد في سياسة الاختيار.

إن سوء الاختيار يؤثر على الفرد نفسه، حيث يؤدي إلى عدم الرغبة في العمل والاهتمام به مسببا بذلك معدلات عالية من دوران العمل كما يؤدي إلى زيادة تكاليف العمل بسبب زيادة حوادث العمل(عمر وصفي، 1996، ص105)

ج- أهداف الاختيار:

إن لكل عمل هدف يسعى صاحبه لتحقيقه، وبالتالي فإن المؤسسة عملت على إجراء سياسة الاختيار وذلك من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب فالفرد المناسب للوظيفة يسهل تدريبه وتقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب.
- تهيئة قوة عمل فعالة ومنتجة من خلال الاختيار الفاعل لليد العاملة .
- تحقيق درجة رضا عالية بين العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم وبإمكانية تحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

وعليه لا بد أن يقوم الاختيار على أساس موضوعي وعادل ويتجسد ذلك في بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها، وأيا كانت الوظيفة فهي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية والجسمية، فالاختيار السليم يكمن في اختيار مدى توفر هذه الخصائص بأنواعها المختلفة وكذلك الاختيارات(منير و فريد، 2011، ص157)

د- معايير وخطوات الاختيار:

1- معايير الاختيار:

تقوم المؤسسة بانتقاء وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة وذلك وفق عدة معايير:

مستوى التعليم: كل وظيفة من الوظائف تتطلب مستوى معين من التأهيل العلمي، ويكون هذا التأهيل محدد في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص الدراسي وقد يتطلب الأمر أحيانا تحديد جهة التخرج.

الخبرة السابقة: يفضل معظم المؤسسات الأفراد الذين تتوفر فيهم خبرة سابقة بالعمل الذي يلتحقون به وذلك لأن الخبرة السابقة تجعل العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا.

الصفات البدنية الجسمانية: تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة مثل: الطول، القوة، أو بعض الصفات التي تتعلق بالجمال والأناقة فعلى سبيل المثال نجد أن شركات الطيران تتطلب مستوى معين من الجمال كشرط للتعيين في وظيفة حيوية، ونجد بعض المؤسسات تميل إلى الرجال أكثر من النساء في وظائف معينة داخل الأقسام، ويرجع ذلك إلى قسوة ظروف العمل في تلك الأقسام.

الصفات الشخصية: تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد كما تشير إلى بعض البيانات الشخصية عن الفرد إلى هذا النمط فعندما يكون الفرد متزوج ولديه أولاد فإن ذلك يفترض أن يكون هذا الشخص مستقرا نفسيا وبالتالي احتمال تركه للوظيفة يكون أقل من احتمال ترك الأعراب للوظيفة، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية العمر، فالأفراد متوسطوا الأعمار يفترض أنهم أكثر استقرارا واعي إنتاجية.

المعرفة السابقة بالشخصية: إن المعرفة السابقة بالشخص تلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الاختيار فبمراعاة الاشتراطات السابقة فعند عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال إحدى المعارف أو الأصدقاء، فإنه لا شك تكون فرصته أفضل من شخص آخر استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى (راوية حسن، 2000، ص 215).

2- خطوات الاختيار:

تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات أو مراحل وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب وهذه الخطوات هي:

المقابلة الأولية:

تعد المقابلة الأولية ضرورية عندما لا يكون لدى المنظمة برنامج مخطط له في اختيار الأفراد ومن خصائص هذه المقابلة قصرها، أي أنها لا تستغرق فترة طويلة حيث تتم ملاحظة بعد الجوانب المظهرية في المتقدم للوظيفة كالمظهر العام واللباقة في التحدث ومعرفة خبراته السابقة وفي بعض الأحيان يتم إعداد استمارة خاصة تحتوي على أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل المتقدم للعمل، وإذا كانت المعلومات تشير إلى استحقاق المتقدم في التعيين يمكن إعطاؤه استمارة طلب تعيين لملئها (سهيلة محمد، 2003، ص 120).

استمارة طلب التعيين:

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات والنموذج التالي يوضح شكلا من أشكال هذه الاستمارة.

شكل رقم (10/2) نموذج طلب التوظيف.

الاسم (رباعي).....

تاريخ الميلاد.....

العنوان.....

مكان الميلاد.....

ماهي الدرجات العلمية التي حصلت عليها؟.

الدرجة التعليمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة

مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسؤوليات

التدريب والخبرة:

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكونات

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008، ص 237

اختبارات الاستخدام:

يقصد بالاختبار مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمي.

وهي وسيلة تجمع معلومات من طالبي العمل وتقييمها على ضوء متطلبات العمل لمعرفة استعدادهم وخبراتهم ودوافعهم، وبالتالي قدرتهم على الأداء للوظيفة المتقدمين شغلها.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للوظيفة ومتطلبات ومواصفات الوظيفة (محمد الصيرفي، 2003، ص261)

ولغرض توفير الموضوعية في الاختبارات لا بد من توفر الصدق والثبات فيها:

- ثبات القياس: يقصد بالثبات هو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس في نفس الأشخاص، فإذا تم تطبيق المقياس على المتقدمين للوظيفة في أوقات مختلفة وكانت النتائج متطابقة في كل مرة أو متقاربة، عند ذلك يتم الحكم على المقياس المستخدم (الاختبار) بأنه اختبار يتمتع بالثبات.

- الصدق: يقصد بالصدق إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير المرضي، أي بمعنى آخر أن الاختبار الصادق هو ذلك الاختبار الذي يقيس فعلا ما هو مطلوب من المتقدمين للوظيفة وفق متطلبات وخصائص الوظيفة (سهيلة محمد، 2003، ص123)

أنواع الاختبارات:

هناك أنواع عديدة من الاختبارات يمكن للمنظمة استخدام بعض أو كل منها حسب عوامل متعددة منها: نوع وطبيعة الوظائف، نوع وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، الإستراتيجية التنظيمية.

أولاً: الاختبارات التحريرية: تعد الاختبارات التحريرية من المداخل المهمة في قرارات التعيين وتتنوع هذه الاختبارات وفقا للفائدة المتوفرة والمحددة لكل منها، فلكل اختبار غرض معين ومن أنواع الاختبارات التحريرية ما يلي:

- الاختبارات النفسية: تعين هذه الاختبارات التعرف على السمات الشخصية للأفراد كالاستقرار النفسي والعاطفي ودرجة الذكاء والاستعداد، ومن أنواع هذه الاختبارات اختبارات الذكاء التي تقيس قابلية الأفراد على الفهم ويمكن المقارنة بين العمر العقلي للفرد مع العمر الزمني من خلال اختبارات وهناك اختبارات للقابلية الذهنية، حيث يتم استخدام أسئلة يتم الإجابة عليها من قبل الأفراد وتحدد الدرجات التي يحصلون عليها وتحول غالبا هذه الدرجات إلى نسب مئوية ومن ثم تقديم المتقدمين للوظيفة وفق هذه النسب (سليمان عمر، 2012، ص112)

- اختبارات الاستعداد: يقيس هذا الاختبار قابلية الفرد العامل للتعليم، ولذلك فإن هذا الاختبار يستخدم للكشف عن إمكانية الفرد لتعلم الوظيفة وأسسها لاسيما في الوظائف التي تتطلب الدقة والضبط كالبرمجة ومعالجة المعلومات في الحاسب الإلكتروني.

إن هذا الاختبار ذو أهمية في تمييز القدرات التحليلية والرياضية لدى الأفراد المتقدمين للوظائف وهي بمثابة تنبؤات لإمكانية الفرد في التطوير المستقبلي في عمله.

- اختبارات الميول: تكشف عن ميول ورغبات الأفراد اتجاه الأعمال ومن أهم هذه الاختبارات:

- اختبار الميول المهنية الخاصة بجامعة مينوستا الأمريكية.

- الاختبارات المحددة للقابليات إذ تقيس هذه الاختبارات درجة رغبة الفرد في العمل المحدود وإمكانية التعلم في مهنة معينة.

- اختبارات الشخصية: تقيس هذه الاختبارات بعض جوانب الشخصية الفرد أو مزاجه وهي أشبه باختبارات الميول من حيث أن كليهما لا يعطي الإجابة الصحيحة أو الخاطئة بدرجة واضحة فهي مهمة للتنبؤ فيها إذا كان الفرد يمتلك القدرة على تقبل المواقف المعقدة ومدى تكيفه واندماجه مع الآخرين وقدرته على التفاعل والاتصال وإقامة العلاقات الإنسانية فهذه الاختبارات ذات أهمية للأفراد المتقدمين للوظائف التي تتخذ بالتفاعل المباشر مع الآخرين كالوظائف البيئية والإدارية.

من أهم مقاييس اختبار الشخصية، اختبار الشخصية المتعددة الجوانب، وهذا الاختبار يقيس العديد من السمات الشخصية للفرد كسرعة غضبه وتحمله المواقف الصعبة وقدرته على استماع وجهات نظر الآخرين وتقبل النقد.

- اختبار المعرفة: تقيس هذه الاختبارات المعرفة والمعلومات التي يمتلكها الأفراد كاختبارات الرياضيات للمحاسبين واختبارات الأحوال الجوية لكابتن الطائرة (العزيز، 2009، ص198).

ثانياً: اختبارات المماثلة في الأداء:

تقيس هذه الاختبارات قابلية المتقدم للوظيفة لعمل بعض مهام الوظيفة أو كلها واختبار الطباعة يعد مثلاً واضحاً لهذا النوع من الاختبارات وكذلك اختبارات العمل على الآلة الحاسبة وهذه الاختبارات تتطلب من المتقدم شغل الوظيفة ممارسة العمل فعلياً وتتم مقارنة مهارته وقابليته أثناء الأداء مع معايير الأداء المحددة وفق عملية تحليل الوظيفة ومن أهم أنواع اختبارات المماثلة في الأداء ما يلي:

- اختبارات عينة العمل: بموجب هذا الاختبار تتم إناطة مهام معينة للفرد المتقدم للوظيفة ويطلب منه تنفيذها وتتم مقارنة أسلوب ونتائج التنفيذ مع المعايير المحددة موضوعياً بكيفية ونتائج الأداء في تلك الوظيفة.

إن عينات العمل من بين الاختبارات الأكثر موضوعية في التنبؤ بقدرات المتقدمين للوظائف ومن الممكن القول إن السلبية الوحيدة التي تكشف هذا النوع من الاختبارات هو الوقت والتكلفة، إذ أنها تتطلب وقتاً لتحليل الوظيفة إلى مكوناتها الأساسية ومن ثم تحديد المعدلات القياسية للأداء.

- مراكز التقييم: يتم للأفراد إجراءات محددة في هذه المراكز تحدد قابليتهم وقدراتهم في أداء الوظائف التي سيرشون إليها(حسن بلوط، 2002، ص 135).

إن أسلوب مراكز التقييم من الأساليب الحديثة في اختبار المديرين للمواقع الإدارية المختلفة وفق ما يمتلكونه من قابليات وقدرات يتم تحديدها وفق الإجراءات التالية:

- يتم ضم المستخدمين للوظائف الإدارية إلى الورشة الخاصة بالعمل الإداري ومراكز التقييم.

- يتم ترشيح بعض الاستشاريين من الاختصاصيين والمديرين المتمرسين لمتابعة أداء المرشحين من المديرين وغالبا يكون عدد الاستشاريين من (6-8) استشاري.

- إعداد أسئلة للمستخدمين ووضعهم في مواقف للكشف عن إمكانياتهم في حل المشكلات اليومية والمفاجئة وكيفية اتخاذ القرارات بصدد ذلك مناقشة الأدوار الإدارية المختلفة معهم.

- تسجيل النتائج والملاحظات حول سلوكيات المرشحين بشكل تحريري أو من خلال أجهزة العرض والتصوير ومن ثم تلخيص كافة النتائج.

- ترتيب المرشحين حسب النتائج بهدف اختيار المديرين الذين تكون درجاتهم أعلى من غيرهم(سهيلة محمد، 2003، ص 147).

المقابلات:

تهدف إلى الحصول على معلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائمين الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات، ولا بد أن تكون المقابلة منظمة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة.

يحدد في المقابلة المخططة العديد من المتطلبات من أهمها:

- تحديد المسؤولين عن المقابلة من بين الأشخاص من الذين يمتلكون قدرات تفاعلية عالية وكذلك مهارات الاتصال والتحدث مع الآخرين.

- تحديد المكان المناسب لإجراء المقابلة فقد تكون المقابلة في إدارة محددة أو مكان للمقابلات أو ضمن أي إدارة في المنظمة أو حتى قد تكون خارج موقع العمل لإزالة القلق وإضافة نوع من الصداقة بين الجانبين وبعض المقابلات اليوم بما تكون من خلال دعوة المتقدم في مطعم والتحدث معه.

- تحديد الوقت المناسب للمقابلة فقد يكون ضمن أوقات الدوام الرسمي أو خارج أوقات الدوام.

- تحديد وإعداد الأنشطة التي تتطلب إجابات منها ولا بد أن تكون هذه الأسئلة ذات فائدة في الكشف عن درجة التوافق بين المتقدم للوظيفة ومتطلباتها مع تجنب الأسئلة التي تسبب الإحراج والتي لها أساس بالجوانب الشخصية (أحمد ماهر، 2010، ص 157) ويوضح الشكل رقم (6) مكونات المقابلة الشخصية المستخدمة في التقييم.

شكل رقم (11/2) تقييم متقدم في مقابلة شخصية

الوظيفة..... اسم المتقدم.....						
عناصر التقييم	أ	ب	ج	د	هـ	ملاحظات
- المؤهلات						أ- ممتاز
- التدريب						ب- فوق المتوسط
- الخبرة السابقة						ج- متوسط
- الكفاءة الفنية						د- تحت المتوسط
- خصائص وسمات الشخصية						هـ- تحت المتوسط
- المظهر العام						هـ- تحت المتوسط بكثير
- القدرة على حل المشكلات						
التقرير العام..... القرار والتوجيه.....						

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص 235

الكشف الطبي والتعيين:

الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار هي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون اللياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة متوفرة وإذا ما اجتاز المرشح هذه المرحلة يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التحسينات وفي أغلب دول العالم هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر إلى ستة أشهر من تاريخ تسنكه للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها (أحمد سيد، 2000، ص 129)

مجال النقل والندب والإعارة:

يعرف النقل في أنظمة الخدمة المدنية بأنه نقل للموظف من دائرة حكومية إلى دائرة أخرى بناءً على طلبه وموافقة الدائرتين المختصتين، على ألا يؤثر ذلك على وظيفته أو درجته أو أقدميته أو حقه في الترقية (المادة رقم 42 من قانون الخدمة المدنية للسودان لسنة 2007م).

أما الندب: فيقصد به تكليف الموظف مؤقتاً للعمل في دائرة حكومية أخرى بنفس درجة وظيفته أو وظيفة تعلوها إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك (المادة رقم 43)، من قانون الخدمة المدنية المشار إليه).
أما الإعارة: فيقصد بها إعارة الموظف بموافقته الخطية إلى أية حكومة أخرى أو إلى منظمة دولية أو إقليمية أو مؤسسة عامة بناءً على طلب أي منها سواء داخل الدولة أو خارجها، كما يجوز إعارته بالطريقة نفسها إلى أية سلطة محلية أو مؤسسة ذات نفع عام داخل الدولة أو إلى شركة تساهم فيها الدولة (المادة رقم 44)، من نفس القانون).

والمعلومات المطلوبة لهذه الأنشطة متعلقة بالموظفين ووظائفهم، كما تتطلب معلومات عن ضوابط وإجراءات النقل والندب والإعارة التي تنص عليها أنظمة ولوائح الخدمة المدنية.
الترقيات:

الترقية: بأنها إحدى أدوات شغل الوظائف العامة، التي يتم من خلالها إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها في العادة زيادة في الواجبات والمسئوليات والمزايا المادية والمعنوية.

والعامل الرئيسي في نجاح سياسة الترقيات هي أن تتم بموضوعية وعدالة حتى تتحقق أهدافها في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم، والمعلومات التي تتطلبها عملية الترقيات هي معلومات عن الوظائف من حيث: عدد الشواغر منها، ومستوياتها، ومتطلبات شغلها، ومعلومات عن الموظفين من حيث: نتائج تقييم أدائهم، والوظائف التي يشغلونها ومستوياتها... الخ، كما لا بد من الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بضوابط وإجراءات الترقيات التي تتضمنها أنظمة ولوائح الخدمة المدنية (مازن فارس، 2001، ص 374)

5- مجال تدريب الموارد البشرية

بعد أن تتم عملية استقطاب وتعيين الموارد البشرية تظهر أهمية نشاط آخر من أنشطة الإدارة للموارد البشرية ألا وهو تنمية هذه الموارد، فمن الضروري ولفائدة الفرد والمنظمة إعداد برنامج لتنمية هذه الموارد البشرية حيث أن فائدة التدريب تظهر لاكتساب الفرد لمهارات ومعارف جديدة وتطوير المهارات، والمعارف الموجودة لديه مسبقاً، الشيء الذي يولد للفرد دافع أقوى للعمل وهذا ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

أ- مفهوم التدريب:

يقصد بتدريب الأفراد الزيادة في المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبعبارة أخرى التدريب هو عملية

تعلم المعارف وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد في أداء أعمالهم على مستوى أحسن مما كانوا عليه.

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

1- تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها:

- الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

- تنمية الشعور يتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

ومن هنا يمكن أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة(صلاح الدين وآخرون، 2007، ص276)

ب- أهمية تدريب الأفراد:

1- تتمثل أهميته في الجوانب التالية: (عبد اللطيف ، 2012 ، ص154):

الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين وتتمثل فيما يلي:

- إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

ج- إعداد برامج التدريب

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرفل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه المراحل الخمسة(شرف ، 1995 ، ص111):

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

من الضروري أن يقوم المسئول عن إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسئول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة ويمكن بلورة الاحتياجات بالتعاون مع مسئول التدريب والرؤساء أو المديرين في الآتي (الغراب، 2003، ص45):

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- تحديد موضوعات التدريب.
- تحديد أساليب التدريب (مثل ذلك أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...).
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).
- إعداد المدربين المناسبين والذين تتوافر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المراحل على:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- تجهيز إعداد مكان التدريب.
- متابعة المتدربين والمدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة لتنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع ذلك إلى:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.

- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.

- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتحقق فعالية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الاتجاه على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج، فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل ولا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق الدافع للمتدرب على التدريب (حسن يرقى، 2008، ص310)

د- طرق التدريب

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين ثم أخيراً اختلاف تكاليف التدريب.

ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما:

أولاً: التدريب الفردي: ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي: (صلاح الدين وآخرون، 2007، ص289)

1- التدريب أثناء العمل: ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب

في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ عل هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقدير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه.

2- نقل الموظف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرأيته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.

3- تكليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.

ثانياً: التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معاً، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة - إذا وجد - أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب. ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي: (صلاح الدين وآخرون، 2007، ص283):

- المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بالقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوباً معيناً في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع.

ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تفشل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين، كما أنها لا تعطي ضماناً كافياً على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.

- المؤتمرات: المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.

- الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة نتائج لفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

- التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات، والأجهزة الميكانيكية.

- تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف لعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم.

ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.

- المناقشات: يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل للمشكلة المعروضة.

ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشاركين كبيراً.

الممارسات الشائعة في مجال التدريب:

1- الإتيان إلى التدريب يأتي عادة كاستجابة لعمليات الترويج التي يمارسها الجهات القائمة بالتدريب وليس نتيجة لاستشعار حقيقي لأهمية التدريب أو ضروريته.

التدريب ليس بمبادرة من إدارة المنشآت بقدر ما هو رد فعل للدعوى المتكررة الموجهة من جهات التدريب.

2- إجراءات اختيار المرشحين للتدريب غير مبنية وقد لا ترتبط تماماً مع مستوى الأداء الفعلي أو المهارة للشخص.

3- ليس من الشائع تخصيص ميزانيته أو اعتمادات في الميزانية للتدريب خلال السنة المالية وإنما تعامل حالات التدريب كل على حدة.

4- يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحملهم بأعباء وظائفهم في الغالب، مما يجعل التدريب عبئاً إضافياً على الفرد يحاول التخلص منه.

لا يدرك الموظف في كثير من الأحيان التدريب على أنه ميزة يحصل عليها وإنما باعتباره مشكلة يحاول تجنبها.

5- لا تحتفظ كثيراً من المنشآت بسجلات ومعلومات متجددة عن العاملين والتدريب الذي حصلوا عليه وقد يحدث في أحيان كثيرة إيفاد نفس الشخص لحضور ذات البرنامج مرتين.

6- لا يتعامل كثير من الأشخاص مع التدريب باعتباره وسيلة لتهيئة الفرد لشغل وظيفة أخرى تحتاج إلى مهارات معينة. الغالب هو الإقبال على التدريب باعتباره نوعاً من الثقافة العامة أو التعويض عن التعليم الرسمي.

7- لا تتابع كثير من المنشآت انتظام منتسبيها الموفدين إلى دورات تدريبية ومدى التزامهم بتأدية الواجبات المكلفين بها والمشاركة الجادة في أعمال الدورة

8- لا تزود أغلب المنشآت منتسبيها بمعلومات كافية عن البرامج التدريبية التي ترشحهم لحضورها، ولا تحدد لهم نوعية الموضوعات التي يجب أن تحضي بعنايتهم في البرامج.

9- غير شائع أن تطلب إدارة المنشأة من منتسبيها تقارير عما حصلوه في التدريب، وما استفادوا وما يمكن تطبيقه في المنشأة. لا تحاول أغلب المنشآت متابعة أثر التدريب في تحسين إنتاجية الموظف ومدى التقويم أو التحسن في أدائه.

10- يحدث في بعض الأحيان أن إدارة المنشأة لا تتيح لمنتسبيها فرصة (صلاحية) تطبيق ما تعرفوا عليه في التدريب من أساليب وأفكار حديثة وفعالة إذا خالفت لما هو قائم في المنشأة. (على ميا، 2006، ص230).

المبحث الأول

المؤسسات الحكومية

تمهيد:

المؤسسات الحكومية عبارة عن نمط ووعاء تنظيمي يتبع للدولة، وهي أكثر أجهزة القطاع العام استخداماً لتطبيق وتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية. ولكن في نفس الوقت يثير مفهومها جدلاً واختلافاً بين المفكرين والباحثين والممارسين في مجال إدارة القطاع العام والقانون الإداري. ويتركز هذا الاختلاف في ماهيتها ووظائفها وأسلوب إدارتها وعلاقتها بمختلف الأجهزة التنفيذية والتشريعية، ويرجع هذا الاختلاف حول مفهومها إلى تباين وجهات النظر والأفكار السياسية والمرتكزات العقائدية للمفكرين والباحثين والممارسين في مجالها في مختلف الدول التي تتبناها، وأيضاً لاختلاف مهامها وأهدافها بين كل دولة وأخرى. (مرغني عبدالعال، 1986، ص59)

1/ مفهوم المؤسسات الحكومية

وفقاً لما يقوله (Friedman, , 1954, p. 541) نقلاً عن (العجب، 2000م، ص 210) المؤسسة الحكومية هي "منظمة عامة تعنى بتشغيل وإدارة خدمة اقتصادية أو اجتماعية نيابة عن الحكومة ولكنها تتمتع بشخصية اعتبارية وذات كيان قانوني ودرجة كبيرة من الاستقلالية في إدارتها. ومسؤولة أمام الجمهور عن طريق السلطة التنفيذية (الحكومة) والسلطة التشريعية (البرلمان)، كما أنها تخضع لبعض توجيهات الحكومة ورقابتها. ومن جهة أخرى لديها موارد مالية ذاتية، إضافة إلى تمتعها بالخصائص القانونية والتجارية للمنشآت التجارية الخاصة".

أما (Davis, Earnest:, 1945, p. 34) نقلاً عن (العجب، 2000م، ص 211) فقد عرف المؤسسة الحكومية بدقة أكثر بقوله: "اعتماداً على مبادئ أعلى درجة من الاستقلالية تتناسق مع المسؤولية العامة، فإن المؤسسة الحكومية هي كيان ذو شخصية اعتبارية ومعنوية، وتجمع بين حرية اتخاذ القرار والمرونة في تشغيلها وفي نفس الوقت تخضع للمساءلة العامة، كما يحارب أسلوبها الإداري الإجراءات البيروقراطية، وبذلك تقدم الخدمة العامة لتكون ملكاً للمجتمع".

يرى (While, Leonard P, 1939, p. 128) نقلاً عن (العجب، 2000م، ص 212) "لا يوجد تعريف عام متفق عليه للمؤسسات الحكومية. فقد أوضحت الدراسات والبحوث التي أجريت على المؤسسات الحكومية بأنها تختلف في طريقة تكوينها وفي علاقاتها مع الجهاز الإداري المركزي وفي درجة استقلالها الإداري وتشغيلها وفي مصادر تمويلها وفي تنظيمها الداخلي"

اما(على شريف،2003،ص39). فيقول هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة القيام به.

تعريف.(Friedman & Garner 1975, p. 299) "جزء أو كيان مستقل من أية وزارة، ذو شخصية اعتبارية، ويعتبر قادته وموظفيه والعاملين فيه من مؤيدي الحكومة أو موظفي خدمة مدنية كما في الوزارة ، ويجب أن تكون مؤسسة تتمتع بقوة وسلطة الحكومة، وفي نفس الوقت لديها مرونة ومبادرة المنشأة الخاصة"

تعريف (خميس)"مشروع اقتصادي له شخصية معنوية، تملكه الدولة وتديره بأساليب تختلف عن الإدارة التقليدية للجهاز الحكومي، وذلك لسد حاجات عامة من حاجات المجتمع"(خميس السيد،1987،ص14).

تعريف (اسماعيل)"وحدة إنتاجية تضم مجموعة من العاملين وضع المجتمع تحت تصرفهم وسائل إنتاج معينة ليستخدموها في تزويد المجتمع بمنتجات معينة. وهي بذلك تكون كياناً اقتصادياً متكاملًا، قادراً على اتخاذ قرارات اقتصادية بطريقة فعالة، ويساعدها على ذلك الشخصية الاعتبارية (القانونية) الممنوحة لها.(اسماعيل صبري،1969،ص 118)

يقول (رشيد) "من الصعب إن نتكمن من تعريف المؤسسة بكلمة واحدة، فهي مفهوم متميز ومتجدد وشامل نستطيع الإحاطة به من جوانب عدة" (أحمد رشيد ، 1984م ، ص105) ويرى (توفيق) "هي مؤسسة أعمال تعمل في نطاق أهداف المصلحة العامة بصفتها متعددة. (حسن توفيق ، 1972م ، ص31)

اما (نواف كنعان وآخرون ، 972م ، ص 171)فقد أمن على أن المؤسسة هي إستراتيجية إدارية تعكس السياسات السائدة بالدولة (اقتصادية ، سياسية) نتيجة أسلوب التوجه والرقابة إلى اقتصادياتها ، وتأخذ شكل المرفق العام ذو الشخصية المعنوية مستهدفة تحقيق مصلحة عامة بدون الاعتماد على الربحية او هي. فرعاً جديداً من فروع الجهاز الإداري.

تعريف (حماد محمود شطة ، 1983م ، ص14)، ان المؤسسة الحكومية هي منظمة حكومية تتمتع بالشخصية المعنوية لها ذمة مالية عامة مستقلة تتخصص لتحقيق غرض اقتصادي.

تعريف (عبدالباري درة ، 1982م ، ص13)بأنها "هي مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية ومتخصص في نشاط معين".

وقد عرف البروفيسور سوار : (Sawer, in Friedman 1954, p.p. 12-13) نقلاً عن (العجب،

2000م، ص 225) المؤسسة الحكومية تعريفاً أكثر شمولاً وتفصيلاً في مجموعة آراء تتضمن ست خصائص، ذكر أنها يجب أن تتوفر في المؤسسة الحكومية ، وهي

أولاً: الميزات الفنية القانونية للشخصية الاعتبارية، والتي تتمثل في صفة الديمومة، والاستمرارية والقدرة على رفع الدعاوى وأن يدعى عليها بواسطة الإجراءات القانونية العادية، بالإضافة إلى قدرة الحصول على أو امتلاك الممتلكات.

ثانياً: ميزة حرية الإدارة من التدخلات السياسية في أي وقت مع قدرة التركيز على السياسات القصيرة والطويلة الأجل والمناسبة لأنشطتها، إضافة إلى التركيز على الكفاءة الفنية والإدارية.

ثالثاً: القدرة الإدارية على بناء هيكل للعاملين بها، يكون خالياً من قوانين الخدمة المدنية المقيدة، مع التركيز والاهتمام بكفاءة العنصر البشري بشكل أكبر من الأقدمية في الخدمة. وأن يكون نظامها الإداري والرقابي مشجعاً لروح الجماعة والتضامن بين العاملين، بدلاً من اللجوء إلى ضغوط البرلمان لكسب الميزات والتصنيفات المناسبة لتقنية أنشطتها.

رابعاً: إمكانية تمثيل كل ذوي المنافع والمصالح المختلفة في أجهزتها الرقابية وفي أساليب محاسبتها، مثل الخبراء والفنيين ورجال الدولة والمنتجين والمستهلكين.

خامساً: القدرة على إزالة مفهوم أن البرلمان يمثل بقله محاسبة ومساءلة المؤسسة الحكومية نيابة عن المنتفعين منها والعاملين فيها والفئات الأخرى، بل يجب إتاحة الفرصة لهذه الفئات للمشاركة بصورة مباشرة في رقابة ومساءلة الحكومية التي تعينهم ويهمهم أمرها.

سادساً: إمكانية وضع نظام محاسبي دقيق مصمم لتسيير نشاطات المؤسسة على أسس تجارية واقتصادية ما أمكن ذلك، خاصة إذا كانت المؤسسة تعمل في مجال أنشطة إدار الدخل أو خلق الإيرادات لتمويل أنشطتها وتشغيلها على أسس تجارية، مع ضرورة مراعاة عوامل الفائدة على رأس المال ونسبة الإهلاك واحتياطي التنمية والتكاليف الجارية أو تكاليف التشغيل.

2/ أهم سمات وخصائص المؤسسات الحكومية:

للتعرف على أهم سمات وخصائص المؤسسات الحكومية لابد من مقارنتها بسمات وخصائص المنشآت العامة الأخرى.

والمنشأة العامة أو المشروع العام كما عرفها (علي خليفة الكواري، 1982، ص 87) هي "كيان قانوني مستقل تملكه كلية أو تمتلك اغلب أسهمه جهة حكومية، تقوم بتشغيله باعتباره وحدة إنتاج مباشرة بغرض توفير سلع وخدمات أساسية، أو بغرض القيام بإنتاج يستهدف تحقيق ربح"

من التعريف أعلاه يتضح أن المنشأة العامة قد تكون غير تجارية، أي أنها لا تهدف إلى تحقيق الربح، بل تهدف أساساً لتقديم السلع والخدمات الأساسية للجمهور، ويكون تمويل هذه الخدمات والسلع من الرسوم الرمزية التي تفرضها مقابل ذلك، على أن تتحمل الحكومة العجز في التمويل إذا كان هنالك عجز في ميزانية هذا النوع من المنشآت. وقد تكون المنشأة العامة تجارية، أي أنها تعمل على الإنتاج بأسس تجارية واقتصادية لتحقيق ربح معقول.

ويوجد في الدول ذات الأنظمة الاقتصادية المختلطة (Mixed-Economy) أربعة أنواع قانونية وأساسية من المؤسسات العامة ذات سمات وخصائص مختلفة، ويمكن عرضها بإيجاز كما يلي: (علي خليفة، 1982، ص 87)

1- المصلحة أو الدائرة الحكومية:

تعتبر المصلحة العامة نوعاً تقليدياً من المنشآت العامة في الدول المتقدمة والنامية. وقد تقلصت أو اختفت تماماً في كثير من الدول، وذلك عن طريق تحويلها لهيئات أو مؤسسات أو شركات عامة أو تم تحويل ملكيتها للقطاع الخاص في بعض الدول المتقدمة. والمؤسسة العامة عادة تكون تابعة تبعية كاملة للوزير المعني، وقد بدأت ممارسة نشاطاتها في مجالي النقل والاتصالات (السكة حديد، الاتصالات والموانئ).

ومن أهم خصائصها ما يلي: (Jones, N. S., 1974, p. 37)

أ- مملوكة ملكية كاملة للدولة.

ب- تخضع عمليات تشغيلها وإدارتها ورقابتها للوزارة التي تتبع إليها مباشرة.

ج- يتم تمويلها بواسطة ميزانية الوزارة وفقاً لبنود منصرفاتها أو وظائفها التي تقوم بها، كما يخضع نظام تمويلها لقوانين ولوائح مالية متشددة وغير مرنة.

د- يعتبر العاملون بها موظفي خدمة مدنية ويخضعون لقوانين الخدمة المدنية الصارمة والمتشددة.

بالرغم من أن المصلحة الحكومية تعتبر تقليدية، فهي تتميز بإيجابيات من أهمها أن نظام رقابتها ومساءلتها محدد بوضوح، هذا بالإضافة إلى وضوح علاقاتها مع الجهاز الإداري الحكومي وأجزائه المختلفة.

ومن سلبياتها أن طبيعة تكوينها وملكيتها تتيح مجالاً واسعاً للحكومة لتمارس عليها كامل سلطاتها، الأمر الذي يعوق ويقلل من درجة المبادرة والابتكار والمرونة لديها، مما يجعل أسلوب إدارتها يتسم بالبيروقراطية الزائدة عن الحد، والتي عادة ما تسود في الأنظمة الإدارية الحكومية.

2- الشركة العامة:

هي الشركة الحكومية التي يتم تأسيسها بموجب قانون الشركات الخاص بالدولة المعنية.

وقد عرفها (Hanson, A. H, 1965. p. 351) نقلاً عن (العجب، 2000م، ص 226) بأنها "منشأة يتم إنشاؤها تحت قانون الشركات في الدولة المعنية، وتخضع مصالحها لمصلحة ومنفعة الحكومة من خلال ملكية الحكومة الكاملة أو الجزئية لها.

ومن أهم خصائصها ما يلي:

أ- تملكها الدولة ملكية كاملة أو جزئية.

ب- تتمتع باستقلالية إدارية ومالية إلى حد كبير، مع تدخل بسيط من قبل الحكومة وفقاً لقانون إنشائها أو نظامها الأساسي.

ج- تعمل على أسس تجارية من أجل تحقيق الربح المناسب.

يتضح من التعريف والخصائص أعلاه أن الفرق بين المؤسسة العامة والشركة العامة يتمثل في الإطار القانوني الذي يحكم عمل كل منهما. فالمؤسسة العامة يتم إنشاؤها بموجب قانون تشريعي (Statutory Act) تصدره السلطة التشريعية، في حين أن الشركة العامة تخضع لقانون الشركات في الدولة التي توجد بها.

3- شركة المساهمة المشتركة (Joint-Venture Enterprise):

دائماً تكون شركة المساهمة المشتركة (المختلطة) ذات ملكية مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص والذي قد يكون محلياً أو أجنبياً.

وقد عرفها (Lacy, Robert:, 1970, p. 85) بأنها "المنشأة التي يكون تمويلها وإدارتها مشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص والذي غالباً ما يكون أجنبياً، وغالباً ما تمثل الأجهزة الحكومية في مثل هذه الشركات من خلال امتلاكها لبعض أسهم الشركات التي تقوم بتشغيل المشروعات ومن خلال مشاركتها في عضوية مجالس إدارتها. ويمكن أن تمنح هذه الشركات قروض من الحكومة".

إذن يمكن القول بأن من أهم خصائص شركة المساهمة المشتركة ما يلي:

أ- ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والقطاع الخاص، والذي غالباً ما يكون أجنبياً، مع ضرورة تحديد نسبة الأسهم أو التمويل المطلوب من كل طرف.

ب- إدارتها مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص.

ج- تدار على أسس تجارية (Commercial Business).

د- تتمتع باستقلالية إدارية ومالية ومرونة أكثر من المؤسسات العامة، وذلك بموجب قانون إنشائها وطبيعة عملها.

إضافة لما تقدم من خصائص لشركات المساهمة المشتركة، فإنها تتميز بإتاحة الفرصة لمشاركة المواطنين المحليين في اتخاذ القرار الاقتصادي الذي يتعلق بالقضايا المهمة في منطقتهم، وذلك من خلال مشاركة القطاع الخاص سواء أفراد أو شركات في ملكية هذه الشركات وهذه الميزة لا تتوفر في أنواع المنشآت العامة الأخرى.

3/ الفرق بين الهيئة العامة والمؤسسة الحكومية:

تعتبر كل من الهيئة العامة والمؤسسة الحكومية مرفق عام له شخصية معنوية واعتبارية، ويدار عن طريق جهاز إداري يتمتع بقدر من الاستقلال ويخضع لرقابة الدولة.

إن كل من الإثنين يعتبران نمطين تنظيميين عامين، ذوا تماثل في طبيعتهما القانونية ويتفقان في الشخصية المعنوية والاعتبارية وكل الخصائص الأخرى ما عدا النشاطات والأهداف.

ويمكن إبراز أوجه الشبه والاختلاف بينهما من خلال النقاط التالية: (مرغني عبدالعال، 1987، ص55)
أ- تنشأ الهيئة العامة لتقديم خدمة عامة.

ب- للهيئة العامة ميزانية خاصة تعد بصورة منفصلة عن الميزانية العامة للدولة وتلحق بعد إعدادها بميزانية الجهة الإدارية التي تتبع لها. وفي إطار ميزانيتها تتمتع بالاستقلال المالي والإداري.

ج- عادة تمارس الهيئة العامة نشاطاً طابعه أن يكون محتكر من الدولة، مثل الكهرباء والنقل.

د- طالما أن الهيئة العامة تتمثل طبيعة عملها في تقديم خدمة عامة، فهي بالتالي لا تلج في مجالات اقتصادية وإنتاجية سواء كانت صناعية أو تجارية أو زراعية أو مالية، فهي بهذا المفهوم لا تعتبر مرفقاً اقتصادياً، ولا يمثل تحقيق الربح هدفاً لنشاطها.

هـ- تمارس المؤسسة الحكومية نشاطاً إنتاجياً واقتصادياً في المجالات الصناعية والتجارية والزراعية والمالية وخلافه.

و- للمؤسسة العامة ميزانية منفصلة عن الوزارة التي تتبع لها، وتتمتع بالاستقلالية الإدارية والمالية، وقد يكون الربح هدفاً أساسياً لنشاطاتها.

ز- تباشر الهيئة العامة نشاطها مباشرة وبدون أن تلجأ لإنشاء وحدات فرعية تقوم نيابة عنها بذلك النشاط بعكس المؤسسات الحكومية والشركات العامة التي يمكن أن تنشئ وحدات فرعية لممارسة نشاطها.

ح- تمنح الهيئة العامة الاستقلال الإداري والمالي بغرض الخروج بها عن الروتين الحكومي عند تقديم خدماتها للجمهور، ومن ثم تتمكن من تحقيق النفع العام من خلال سرعة اتخاذ القرار وتنفيذه ومتابعته.

ط- تمنح المؤسسة الحكومية الاستقلال الإداري والمالي بغرض توفير المرونة والحرية الاقتصادية اللازمة لعمل المشروع الإنتاجي.

ومن الناحية العملية تغلبت فكرة أن نشاط المؤسسة الحكومية هو نشاط إنتاجي ويهدف إلى تحقيق الربح في حين أن نشاط الهيئة العامة هو نشاط خدمي وغير مربح بطبيعته.

وقد اختلفت الآراء حول ماهية كل من الإثنين، البعض يرى أن الإثنين نمط تنظيمي واحد شكلاً ومضموناً، بينما يرى البعض الآخر أنه من الصعب وضع حد فاصل يوضح الفرق بين الإثنين إلا من

خلال معيار واضح، نسبة لأن بعض الهيئات العامة تحقق أرباحاً، كما أن بعض المؤسسات الحكومية لا تحقق أرباحاً، ويرى فريق ثالث أن هنالك اختلافاً بين الهيئة العامة والمؤسسة العامة، استناداً على المعيار الذي يحدد طبيعة نشاط الهيئة العامة في انها تؤدي خدمات عامة، بينما تمارس المؤسسة الحكومية نشاطاً اقتصادياً يتمثل في إنتاج سلع وخدمات ترتبط به. (اسماعيل صبري، 1969، ص351)

وفي الواقع العملي تجد كثير من الدول صعوبة في اختيار النوع المناسب من المنشآت العامة، والذي يتلاءم مع ظروفها الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية، ولتتبنى أي دولة نوعاً معيناً من المنشآت العامة، فهذا قطعاً يعتمد على الدوافع والمبررات لذلك.

4/ دوافع ومبررات إنشاء المؤسسات الحكومية:

"إن اهتمام الحكومات بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية يجعلها تتدخل مباشرة من وقت لآخر في الاقتصاد وأنشطته المختلفة. ولهذا ومن أجل إدارة التنمية وتحقيق أهدافها بدأت الحكومات في الدول المختلفة تبحث عن شكل جديد من المنظمات العامة غير الإدارات والأجهزة التقليدية، لتقوم من خلالها بالتدخل والسيطرة على الأنشطة الاقتصادية الإستراتيجية، ولضمان سلامة إدارة التنمية وتوجيهها التوجيه المطلوب لتحقيق أهدافها، في إطار السياسة العامة للدولة". (اسماعيل صبري، 1969، ص351)

بالتالي لجأت كثير من الحكومات في دول عديدة لتبني وإنشاء المؤسسات الحكومية العامة، خاصة في الفترة من بداية الستينات وحتى منتصف الثمانينات من القرن العشرين. وكان وراء ذلك عدة دوافع ومبررات فكرية وسياسية واقتصادية وإدارية، لعل أهمها ما يلي: (اسماعيل صبري، 1969، ص351)

أ- الفلسفة الفكرية والسياسية:

تؤثر الفلسفة الفكرية والسياسية السائدة في كثير من الدول على نظام ملكية وإدارة وتنفيذ الأنشطة الاقتصادية وترتكز هذه الفلسفة على أن القطاع العام هو الأجدر والأكثر كفاءة على إدارة وتوزيع موارد الدولة المختلفة، لما يتوفر لديه من ولاء اجتماعي ووطني يسعى من خلاله لتزطيف واستغلال موارد المجتمع بكفاءة وفعالية لتحقيق التنمية والرفاهية الاجتماعية، وذلك بخلاف القطاع الخاص والذي قد يتصرف بطريقة في غير صالح المجتمع والدولة.

وقد أكد إن. إس. كاري أهمية ودور القطاع العام في تنظيم وإدارة وتوزيع موارد الدولة وتوجيهها نحو التنمية بطريقة أفضل من القطاع الخاص، عندما كتب ما يلي: (N. S. Cary Jones & Others, op. cit. p. 7).

"إن المستثمرين الخاصين قد يتصرفوا بطريقة غير اجتماعية وضد مصالح ومنافع الوطن. ولهذا فإن قيام الحكومة بتنظيم وإدارة وتوزيع موارد الدولة وتوجيهها نحو التنمية لتشمل كل المجتمع، يكون أفضل من تنظيمها وإدارتها بواسطة منظمات القطاع الخاص، والتي تخضع لظروف وطلب السوق. وقد يؤدي

تنظيم البيئة الاقتصادية بواسطة الحكومة إلى وضع أفضل للإنسان الذي يعيش في هذه البيئة بأي شكل من الأشكال".

ومن أجل نجاح الحكومات في إدارة الأنشطة الاقتصادية بفعالية حتى تكون ذات عائد ومدره للدخل، إضافة إلى تمكنها من السيطرة على وسائل الإنتاج الأساسية ورقابتها، لا بد أن تقوم بإدارة هذه الأنشطة على أسس تجارية، حتى تستطيع تمويل مشروعات التنمية والخدمات الاجتماعية. وقد يتم تحقيق هذه الأهداف من خلال المؤسسات العام، إذا ما تمت إدارتها وتشغيلها بكفاءة وفعالية.

ب- ضعف قدرة وكفاءة المصالح الحكومية التقليدية:

أظهرت المصالح الحكومية التقليدية في كثير من الدول ضعفاً وعجزاً واضحاً في تحمل مهام وأعباء التنمية. وكان ذلك دافعاً قوياً للحكومات للتفكير في إنشاء أجهزة حكومية جديدة تكون أكثر قدرة على القيام بأداء الأنشطة وتحقيق الأهداف التنموية. وذلك من خلال نمط إداري أكثر حداثة من النمط الإداري البيروقراطي المتشدد الذي كان يسود المصالح الحكومية التقليدية.

ج- ضعف القطاع الخاص:

يقول (اسماعيل صبري، 1969، ص351) "في الفترة التي انتشرت وازدهرت فيها المؤسسات الحكومية في الدول النامية، وبصفة خاصة الدول الأفريقية، كان القطاع الخاص يعاني ضعفاً وعدم قدرة على إدارة الخدمات الإستراتيجية مثل الطاقة والإمداد بالمياه. ولهذا السبب أنشأت هذه الدول المؤسسات الحكومية قبل استقلالها السياسي وبعده للقيام بمهام ووظائف الخدمات والأنشطة الإستراتيجية ومن ثم تطوير الخدمات العامة وتسويق المنتجات الزراعية".

د - التأميم والمصادرة:

قامت كثير من الدول المتقدمة والنامية في السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين بتأميم ومصادرة عدد كبير من المنشآت والممتلكات الخاصة، وكان ذلك بغرض حماية الأهداف والمصالح العامة، ولأسباب فكرية أو عقائدية. ولهذا كان لا بد من أن تقوم الدولة بدور المنظم لكثير من الأنشطة الاقتصادية، كما كان لا بد لها أن تبادر في إنشاء الكثير من المنشآت العامة الجديدة، والتي كان معظمها في ذلك الوقت في شكل مؤسسات حكومية.

هـ- التحرر من التدخل السياسي المفرط:

عادة ما يكون التدخل السياسي مفرطاً في العمل الإداري للأجهزة الحكومية التقليدية وللتحرر من الأثر السلبي لهذا التدخل تبنت كثير من الدول المؤسسات العامة، لما تتمتع به من حرية واستقلال إداري ومالي

بموجب قوانين إنشائها. وهذه الخاصية قد تقلل من التدخلات السياسية الحادة. وبالتالي تحقق توازناً بين استقلالية المؤسسة ورقابتها العامة.

و- حاجة الحكومات لإنشاء وظائف جديدة:

اكتشفت كثير من الحكومات في الدول النامية بأنها في حاجة ماسة لإنشاء وظائف جديدة لاستيعاب أعداد مقدر من العمالة المؤهلة والمدربة والتي لا تتوفر لها فرص عمل في الأجهزة الحكومية التقليدية. ولذلك بادرت بإنشاء المؤسسات العامة لاستيعاب مثل هذه العمالة وأحياناً يحول إليها موظفي الخدمة المدنية أو ضباط الجيش غير المرغوب فيهم، أو بغرض مساعدتهم عن طريق تعيينهم في هذه الوظائف، والتي غالباً ما تكون بشروط خدمة متميزة. وقد حدث مثل هذا في كثير من الدول النامية.

ز- ضغوط نقابات العاملين:

تتميز المؤسسات العامة بشروط خدمة وامتيازات وظيفية أفضل مقارنة بالوزارات والإدارات الحكومية التقليدية. لهذا السبب فقد لعبت ضغوط العاملين من خلال نقاباتهم واتحاداتهم دوراً بارزاً في تحويل كثير من الإدارات والأجهزة الحكومية إلى مؤسسات عامة، لتلبية مطالبهم وطموحاتهم الشخصية. وقد حدث ذلك في كثير من الدول النامية، وخاصة في السودان، خلال السبعينات من القرن العشرين.

5/ أهداف المؤسسة :-

تتمثل هذا الأهداف في الآتي (اسماعيل صبري، 1969، ص351)

- تعظيم الانتاج والبيع: تعظيم الانتاج والبيع هو اعداد ومواعة للموارد المتاحة بتغيير شكلها او طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط او النهائي (ايجاد منفعة) ومن الانتاج التغير الزمني وهو التخزين واستمرارية الزمن والتغير المكاني النقل ، ويتم الانتاج بموارد عملية وموارد مالية وموارد بشرية وموارد مادية وهي الطاقة الانتاجية ، ويتم تعظيم الانتاج وفق معيارين هما :
- الكفاءة الفنية : هي الانتقال من مستوى انتاجي اسوأ الى احسن وذلك بتنفيذ موقع الوفرة يقابل موقع الهدر وهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات بناءً على استخدام الموارد.
- الكفاءة الاقتصادية: هي مؤشر يفسر قياساً مالياً بين المدخلات والمخرجات.
- البيع : فاذا كان الانتاج والتوزيع قطبان او كل ماينتج يباع واذا كان ماينتج اقل مما يباع فان الشكل يكمن في قسم الانتاج ، واذا ماينتج اكثر مما يباع فتظهر مشكلتان الاولى تسويقية والثانية تخزينية .
- خفض تكاليف بصفة عامه: تبحث المؤسسة عن موقع الوفرة واستغلال الاحتياطات واستغلال مثل او الوصول الى تكاليف بأقل مستوى ممكن.

- خفض تكاليف النفاذ بصورة خاصة : اذا حدث انقطاع في التمويل نتيجة المؤسسات الى المخزونات ، يمثل مخزون الامان وهو احتياطي واذا لم يتوقف الانقطاع في التمويل سوف تكون هناك خطورة على صورة المؤسسة خاصة التي تنتج انتاج وظيفي.

- تعظيم الارباح :

الربح = الايرادات - التكاليف ، والايراد = الكمية × السعر .

و تمثل قرارات تعظيم الربح في الآتي:

- زيادة السعر مع ثبات التكلفة - زيادة السعر مع زيادة التكلفة - تخفيض السعر مع ثبات التكلفة

- تعظيم القيمة للسهم: كل المؤسسات تحتاج الى تحديث او تغيير الالات والمعدات لتوسيع طاقتها الإنتاجية والتخزينية والتوزيعية والمالية فيلزمها اموال لهذا التخزين من خلال الاحتياطي والافتراض وإصدار لأسهم ، إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي يسمح بالنمو لاستمرارية هذه المؤسسة.

6/ النظم الرقابية للمؤسسات الحكومية وأثرها في استقلالها الذاتي:

وفقا لصبري "الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي تمكن الإدارة من التأكد أن ما حدث كان مخططا له أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك، تقوم الإدارة بالإجراء التصحيحي، أي بالتعديل اللازم. وهي حلقة مهمة وأساسية في العملية الإدارية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط لأنه يحدد مسبقاً مستوى الأداء المطلوب، كما ترتبط أيضاً بالوظائف الإدارية الأخرى". (اسماعيل صبري عبدالله، 1969، ص234)

إذن الأساس العام للرقابة هو حق المالك في التأكد من حسن التصرف فيما يملك، وهذا قطعاً يتعلق بملكيه الدولة للقطاع العام وكيفية وضع نظم رقابية فعالة له، الأمر الذي يثير مشاكل متعددة ومتشعبة حول رقابته ومساءلته.

ودائماً ما تثير الرقابة على القطاع العام الضجر والخوف، ويعزى ذلك إلى عدم وضوح مفهوم

الرقابة من جهة، وإلى سوء ممارستها من جهة أخرى.

1- مفهوم رقابة المؤسسات الحكومية ومساءلتها:

يمثل مفهوم الرقابة على المؤسسات الحكومية ترجمة وتطبيقاً علمياً لمفهوم مساءلتها العامة، نسبة لأنها جزء لا يتجزأ من جهاز الإدارة العامة للدولة، ومناطق بها خدمة المجتمع، وتأدية أنشطتها وفق خطط وبرامج محددة وفي إطار السياسة العامة للدولة. وليس ثمة خلاف من حيث المبدأ على رقابة المؤسسات العامة، ولكن ما ينشأ من خلاف حولها غالباً يكون في كيفية تطبيقها وأسلوب ممارستها وحجمها والجهات التي تمارسها(مرغني عبدالعال، 1986، ص73).

وتهدف الرقابة على المؤسسات الحكومية وفقاً لنفس هذا المصدر :

أ- التأكد من تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية وتمشي سياساتها مع السياسة العامة للدولة.

ب- التأكد من سلامة حسابات المؤسسات الحكومية وتوافقها مع النظم القانونية.

ج- الرقابة على الإدارة والسياسات التي تهدف إلى التوجيه والإشراف والتنسيق، بغرض التأكد من عدم تعارضها مع المصلحة العامة.

د- التأكد من توفير المعلومات والبيانات الكافية للسلطان المختصة والمسؤولة عن تقييم أداء المؤسسات العامة.

"ورقابة ومساءلة المؤسسات الحكومية مسألة معقدة، والميول الشديد إليها يؤدي إلى مركزية الإدارة. وطالما أنها جزء لا يتجزأ من الهيكل الإداري للحكومة، فمساءلتها بصورة عملية تعني ما المطلوب منها أن تكون مسؤولة عنه أمام الحكومة؟ وما مدى وكيفية تفويض السلطات إليها" وليكون هنالك نظام رقابة ومساءلة فعال للمؤسسات الحكومية ينبغي مراعاة تحقيق التوازن بين استقلالها الذاتي لاعتبارات اقتصادية وبين نظمها الرقابية اللازمة لتأمين مصالح المواطنين والمصلحة العامة (مرغني عبدالعال، 1986، ص73).

2- الموازنة بين رقابة المؤسسات الحكومية واستقلالها الذاتي:

إذا كان مفهوم المؤسسة الحكومية يعني أنها وحدة إنتاجية، ذات شخصية معنوية وإعتبارية، ولها موارد ووسائل إنتاج محددة تحت تصرفها تستخدمها لتزويد المجتمع بمنتجات معينة. فهي بذلك تكون كياناً اقتصادياً متكاملًا وقادرًا على اتخاذ قرارات اقتصادية فعالة. وفي ضوء هذا يكون معني الاستقلال الذاتي، هو منحها سلطة اتخاذ القرارات الاقتصادية والإدارية المتعلقة بتوظيف مواردها وأموالها بغرض تسيير عملياتها (اسماعيل صبري، 1969، ص118).

إن من أهم سمات الاستقلال الذاتي للمؤسسة الحكومية أن يكون لديها حرية ومرونة فيما يلي

1- العلاقات التعاقدية.

2- كيفية التمويل واستقلالته (الائتمان).

3- عقود العمل التي تبرم بينها والعمال.

ولكن هل يكون الاستقلال الذاتي للمؤسسة العامة الحكومية استقلالاً مطلقاً أم له حدود؟ بالتأكيد لا بد أن يكون له حدود ونطاق معين. حيث لا بد أن تمنح إدارة المؤسسة المتمثلة في مجلس إدارتها التنفيذية العليا سلطات واسعة تمكنها من أداء مهامها ووظائفها، والتغلب على المعوقات والقيود التي تعوق إدارة أنشطتها، مع الأخذ في الاعتبار أن تخضع هذه السلطات لرقابة الحكومة ومساءلتها.

ومن هنا كان لا بد أن تخضع المؤسسات الحكومية العامة لنوعين من المساءلة. وهما المساءلة عن الأداء والمساءلة عن السياسات. وإذا ما تمت المساءلة لهذين النوعين بتوازن وفعالية، فإنهما يؤديان إلى تحقيق نتائج إيجابية، تؤدي بدورها لنجاح المؤسسة. لذا كان هذا من ضمن الأسباب التي أدت إلى المناداة بفصل المؤسسات العامة عن التأثيرات السياسية وتأسيسها كأجهزة ذات شخصيات اعتبارية واستقلال ذاتي (إداري ومالي). ولكن من الناحية العملية يصعب فصلها وحمايتها من التدخلات والتأثيرات السياسية ولذلك يصبح منحها الاستقلالية الكاملة وهما حقيقياً. (Jones, N.S. Carey and Others: Date.cit, p87.)

وعموماً تختلف مفاهيم وممارسة رقابة ومساءلة المؤسسات الحكومية باختلاف النظم السياسية في مختلف الدول، من حيث أسلوب الممارسة والحجم بالرغم من اتفاق مراميها وأهدافها. وهذا يعني اختلاف نقطة التوازن بين رقابة المؤسسات العامة واستقلالها الذاتي في النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

"وتميل الرقابة في نظام التعددية الحزبية والذي دائماً ما يتبناه النظام الرأسمالي إلى الاستقلال الإداري والمالي وحرية القرار والمرونة الاقتصادية. ويكون إنشاء المؤسسات الحكومية العامة في هذا النظام ذي الاقتصاد الحر والمنافسة الكاملة بغرض فرص نوع من الرقابة على الأنشطة الإستراتيجية والحيوية للدولة والمجتمع، والتي تسمح خصائصها بتدخل الحكومة لفرض درجة من التحكم والضبط لهذه الأنشطة" (مرغني عبدالعال، 1986، ص74)

وفي هذا النظام تتم مساءلة المؤسسات الحكومية بواسطة البرلمان من خلال الأحزاب التي في الحكم والمعارضة، ولكن تمارس بشكل خاص بواسطة الحزب الحاكم.

وتميل الأنظمة ذات الاقتصاد الموجه والتخطيط الشامل، والتي تتبنى الفكر السياسي الاشتراكي، إلى ترجيح الرقابة والمساءلة لضمان تطبيق وتنفيذ الخطط والأهداف الاجتماعية.

وتنشأ المؤسسات الحكومية العامة في هذه الأنظمة بغرض إتاحة قدر من الاستقلالية والحرية لإدارة الأنشطة الاقتصادية الحكومية، والخروج بها من رقابة النظام الاقتصادي للدولة، الصارمة والمقيدة.

وفي الأنظمة الشمولية ذات الحزب الواحد عادة ما تكون مساءلة المؤسسات الحكومية محصورة في عضوية الحزب ومن يوالونه.

"وتتم مساءلة المؤسسات الحكومية في الأنظمة العسكرية بواسطة الذين يسيطرون على القوات المسلحة ومن يسمحون لهم بذلك. فهي غالباً ما تكون محددة ومحصورة بين القادة العسكريين فقط".

من هنا تعتبر قضية الموازنة بين رقابة الدولة على المؤسسات العامة الحكومية وتحقيق استقلالها الذاتي، من القضايا الجوهرية التي تختلف حولها الآراء ووجهات النظر، استناداً على اختلاف الدور والوظائف التي تقوم بها الدولة الحديثة. (مرغني عبدالعال، 1986، ص74)

3- أنواع وطرق الرقابة على المؤسسات الحكومية:

كما ورد انفا من قبل فالمؤسسات الحكومية تحتاج لأن تعمل باستقلالية ذاتية متوازنة مع أساليبها الرقابية. وبالرغم من إدراك هذه الخاصية فدائماً تتدخل الحكومات في إدارتها بصورة مفرطة، وتفرض عليها أنواعاً وأساليب رقابية تفيدها وتحد من استقلاليتها وحريتها، مما ينعكس سلباً على أدائها. ويمكن تصنيف الرقابة على المؤسسات العامة إلى نوعين رئيسيين: هما الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، واللذين يمارسان عبر عدة طرق وأسالي رقابية نفس المصدر. الرقابة الداخلية:

الرقابة الداخلية للمؤسسة الحكومية مهمة وأساسية، تعني رقابة المؤسسة الحكومية لنفسها بنفسها، حتى تتمكن من الوقوف على نواحي القصور ومعرفة أسبابها، إذا لا يمكن لأية جهة خارجية التعرف على ذلك بوضع أفضل منها.

وتتطلب فعالية الرقابة الداخلية تنظيمياً إدارياً فعلاً ذا اختصاصات محددة وعلاقات واضحة بين مختلف أقسام المؤسسة. كما تتطلب اهتماماً بالتقارير الدورية عن سير العمل، ووجود معدلات ومعايير تسمح بقياس الكفاية الإنتاجية وكفاءة استخدام الآلات ورأس المال العام، وحسابات منظمة لكل إدارة أو قسم. (اسماعيل صبر، 1969، ص337)

وتتم ممارسة الرقابة الداخلية على المؤسسات الحكومية عبر عدة طرق وأساليب من أهمها الرقابة الذاتية والرقابة الإدارية والرقابة المالية:

أ-الرقابة الذاتية

تمثل ممارسة الرقابة الذاتية نوعاً راقياً من أنواع الرقابة ذا جدوى وفعالية، ولكنها أكثرها تعقيداً وصعوبة. والدافع الأساسي لها هو الوازع الضميري والخلقي الذي ينتج عنه الإحساس بالمسؤولية والواجب .

ويمكن تحقيق الرقابة الذاتية للمؤسسات العامة من خلال الالتزام الدقيق بقوانين إنشائها ولوائحها التفسيرية، وأيضاً عبر خلق إحساس بالمسؤولية لدى كل الأقسام والوحدات المكونة للمؤسسة، لتمارس كل منها رقابة على أدائها إدارياً ومالياً ووظيفياً، هذا بالإضافة إلى غرس قيم جديدة وسلوك إيجابي عن طريق التدريب لبث وتقوية روح الفرق والمسئولية العامة.

وتعتبر رقابة الفرد لذاته جانباً مهماً للرقابة الذاتية، والتي تنتج من وازع ديني ودوافع أخلاقية واجتماعية، ومن قناعاته الذاتية والوجدانية بأهداف المؤسسة التي يعمل بها.

"ويعتمد تحقيق فعالية الرقابة الذاتية على السياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة في الترغيب والاختيار والتحفيز، وعلى نوع التدريب ومدى ملاءمته لاحتياجات المؤسسة والاستفادة القصوى من أثره الإيجابي على أداء المؤسسة".

ب- الرقابة الإدارية:

إن الهدف الأساسي من الرقابة الإدارية للمؤسسة العامة هو تمكينها من تحقيق الكفاءة الإدارية والتأكد من التزامها بتوجيهات الأجهزة التشريعية والتنفيذية والرقابية العامة والتي تستهدف حماية المصلحة العامة للمواطنين من ناحية والتنسيق بين أجهزة القطاع العام وأجهزة الخدمة المدنية من ناحية أخرى (مرغني عبدالعال، 1986، ص 79).

وتعني الكفاءة في مفهومها العام إنتاج كمية محددة من السلع والخدمات، بمواصفات معينة، بأقل تكلفة ممكنة. وإذا ما تم تحقيقها فهي قطعاً تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الربح لمنشآت الأعمال التي تهتم بالربحية. أما بالنسبة للمؤسسات الحكومية فالكفاءة تعني إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المطلوبة والتي توافق عليها القيادات السياسية بأقل تكلفة ممكنة.

وتمارس الرقابة الإدارية من خلال أساليب التدقيق والفحص والترشي بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية، ومن ثم رفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل أن تكون الرقابة الإدارية ذات فعالية، فهذا يلزم وجود نظام إداري فعال ومتوازن، يراعى بدقة واهتمام كل وظائف الإدارة ومكوناتها ودورها في تحقيق الكفاءة الإدارية. (Jones, N. S. Carey & others:Date.cit, p75)

وطالما أن المؤسسات الحكومية قد أنشأتها الحكومات للقيام بمهام ووظائف مهمة للمجتمع باجمعه، فلا بد لها أن تدير أعمالها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب وجود معايير ومعدلات دقيقة في ضوءها تتم عملية الرقابة.

ج- الرقابة المالية:

هذا النوع من الرقابة مهم جداً لأنه يضبط عملية الصرف بالمؤسسة بما يتماشى مع أفضلية عملياتها التشغيلية أثناء سير الإنتاج ووفقاً للخطة الموضوعية.

وطالما أن المؤسسات العامة هي جزء لا يتجزأ من الجهاز الإداري الحكومي، فلا بد لها ان تخضع لبعض أساليب ومقاييس الرقابة المالية بدرجة لا تؤثر سلباً على استقلالها المالي، والذي يعتبر من أهم

خصائصها، بحيث تتمكن من العمل بأسس إدارة الأعمال، ومن اتخاذ القرارات المالية بسرعة وفي وقتها المناسب.

وهناك زعم بأن درجة الرقابة المالية على المؤسسات العامة تعتمد على مدى قياس النتائج التي تحققها مقارنة بالتكلفة مقابل تلك النتائج(النتائج/التكلفة) وهذا يعني أنه عندما تكون أهداف المؤسسة الحكومية واقعية وقابلة للإنجاز والقياس، فلا بد من منحها الاستقلالية المالية التي تمكنها من تحقيق أهدافها وعملياً يصعب على المؤسسات الحكومية العامة ممارسة الاستقلالية المالية الكاملة الممنوحة لها بقانون إنشائها. ولكن غالباً ما تمنحها الحكومات درجة محددة منها، خاصة في الدول النامية.

والهدف من ذلك هو الاطمئنان والتأكد من أنها تدير الأموال العامة بأمانة تامة وبطريقة منظمة، لما يسرى في الدول النامية من ظواهر سلبية في الإدارة العامة، مثل بعض الممارسات بغرض تحقيق المصالح الشخصية، إضافة إلى ممارسات الفساد الإداري الأخرى من رشوة واختلاس وخلافه.

وتتم ممارسة الرقابة المالية عبر الأساليب الرقابية التالية:

أولاً: الميزانية.

ثانياً: اللوائح المالية.

ثالثاً: المراجعة الداخلية والخارجية.

رابعاً: تقارير لجان التحقيق.

خامساً: التقارير الدورية والطارئة المتعلقة بمختلف جوانب العمل الإدارية والفنية.

الرقابة الخارجية:

تمارس الرقابة الخارجية على المؤسسات الحكومية بغرض رقابة أدائها ومدى تنفيذها للخطط والسياسات المرسومة لها. وتقوم بها عدة جهات خارجية عبر طرق وأساليب معينة، ومن أهم أنواعها ما يلي: (مرغني عبدالعال، 1986، ص79)

أ- الرقابة التشريعية:

يمارس الجهاز التشريعي رقابته على مؤسسات القطاع العام عن طريق تكوين لجان تشريعية من بين أعضائه لممارسة هذا الغرض. وتمنح هذه اللجان صلاحيات وسلطات تستمدتها من المجلس التشريعي لتقوم بتقويم الأداء وترشيده وتحديد مسار المؤسسات المختلفة بما يحقق ويحفظ مصالح المواطنين. وبما أن الهيئة التشريعية - مهما كان شكلها ونوعها- تمارس ثلاث وظائف أساسية، وهي التشريع، والتصديق على التمويل والإشراف والرقابة على الجهاز الإداري، فهي قطعاً تمارس نوعاً من

الرقابة على المؤسسات العامة من خلال إجازة قوانين تأسيسها وميزانياتها والدعم والمنح والقروض المقدمة لها من الحكومة، وأيضاً من خلال الإشراف على سياساتها العامة.

وتكمن المشكلة الحقيقية في الرقابة التشريعية على مؤسسات القطاع العام في تحقيق التوازن بين الرقابة التشريعية واستقلالية ومرونة المؤسسات الحكومية ، خاصة وأن الرقابة المتشددة والزائدة عن الحد تعوق وتقتل روح الإبداع والخلق والابتكار لدى المؤسسات الحكومية. وفي نفس الوقت فإن القوة والسلطة غير الكافيتين للجهاز التشريعي تسبب إحباطة وتجعله يعمل بتخبط لفرض سلطته الرقابية.

"ولتحقيق هذا التوازن، لا بد أن يعامل الجهاز التشريعي المؤسسات الحكومية بصورة مختلفة عن المصالح الحكومية التقليدية، لإتاحة قدر من الحرية والمرونة لإدائها، حتى تتمكن من إدراتها بفعالية، ومن ثم تحقيق أهدافها" (مرغني عبدالعال، 1986، ص79).

ب- الرقابة التنفيذية:

يمارس مجلس الوزراء بوصفة السلطة التنفيذية الرقابة على المؤسسات الحكومية ، والتي تهدف إلى عملها في إطار متطلبات السياسة العامة للدولة. كما يمارس الوزراء المختصون- أي الذين تتبع المؤسسات الحكومية لوزارتهم- الرقابة على سياسات وقرارات وأداء المؤسسات العامة الحكومية عن طريق توجيهها بما يضمن ويكفل مصالح المواطنين.

وليس من المنطقي أن يجمع الوزير المختص بين مهتمي الإشراف والرقابة الخارجية. فالإشراف يعطيه الحق في التدخل أثناء السنة المالية لضمان تنفيذ الخطة، فكيف ينتظر النتائج ليراقبها. فهو مطالب بتسهيل عملية الرقابة الخارجية من خلال ضمان سلامة أعمال الرقابة الداخلية للمؤسسة. وبذلك يستفيد من تقارير الرقابة الخارجية في محاسبة المسؤولين عن إدارة المؤسسات التابعة لوزارته، وكذلك في تفادي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث القصور، والقيام بالإجراءات التصحيحية في حالة حدوث قصور أو أخطاء.

"وفي كثير من الدول النامية، حيث تتشابه الملامح والظروف الاقتصادية، ويسود التخلف الاقتصادي والتنسيق الضعيف يصعب التعاون والتنسيق بين مختلف الوزارات المختصة لرقابة المؤسسات العامة. وحتى النظام الرقابي السائد على المؤسسات الحكومية العامة في هذه الدول يتسبب في خلق مستويات رئاسية كثيرة ونطاق رقابة واسع، مما يعوق أداء المؤسسات الحكومية".

وبالرغم من هذه المعوقات يفضل استخدام الرقابة التنفيذية على المؤسسات العامة لأنها تساعد على الالتزام والتمسك بالسياسات الموضوعة لها، وربما تساعد أيضاً في سرعة اتخاذ القرار (Jones,

N. S. Carey & others:Date.cit, p75)

ج- الرقابة القضائية:

تهدف الرقابة القضائية للمؤسسات الحكومية لحسن استخدام السلطة الممنوحة لها وتوجيهها لخدمة الصالح العام. وتتمثل في رقابة كل من القضاء العادي والإداري علي أعمالها وتصرفاتها، وطالما أن المؤسسة العامة ذات شخصية اعتبارية وصفة قانونية تسمح لها بأن تقاضي وتقاضي فهي بذلك عرضة لمساءلة المحاكم المدنية في كل ما تمارسه من مخالفات للقوانين المدنية، كما تخضع للقضاء الإداري فيما تصدره من قرارات وما تبرمه من عقود وكذلك يخضع القائمون على أمرها للقضاء الجنائي إذا ما ارتكبوا مخالفات جنائية مثل الاختلاس أو الإضرار بالمصلحة العامة

د- الرقابة غير الرسمية:

إن أساليب الرقابة الرسمية التي تمارسها الحكومات على المؤسسات العام الحكومية قد لا تكون وحدها كافية لتحقيق كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الحكومية العامة، وعادة ما يصاحبها أساليب رقابية غير رسمية، والتي قد تكون في كثير من الأحيان بنفس أهمية الأساليب الرقابية الرسمية. وتشمل الرقابة غير الرسمية عدة أنواع تمارس من خلال عدة أساليب، ومن أهمها ما يلي:

أولاً: رقابة الرأي العام أو الرقابة الجماهيرية: وتمارس من خلال وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة والتي تعكس رأي الجمهور حول أداء المؤسسات الحكومية ومستوى ونوعية السلع والخدمات التي تقدمها.

ثانياً: الرقابة من خلال التأثير الوزاري عليها.

ثالثاً: الرقابة من خلال الدعم والإعلانات التي تقدمها لها الحكومة.

رابعاً: الرقابة التي تحدثها أخلاقيات المهنة.

"وفي بعض الأحيان يساء استخدام أساليب الرقابة غير الرسمية على المؤسسات الحكومية ، مثل استغلالها لتحقيق أغراض خاصة، مما يؤثر سلباً على أدائها، وبالتالي انحرافها عن أهدافها الساسية التي أنشئت من أجلها نفس المصدر".

4- معوقات النظم الرقابية للمؤسسات الحكومية:

تعاني المؤسسات الحكومية في الدول النامية والعربية منها بوجه خاص من عدة معوقات ومشاكل تجعل أنظمتها الرقابة غير فعالة، ومن أهمها مايلي: (على خليفة، 1982، ص37)

أ- عدم وضوح صلاحيات أجهزة الرقابة:

تتفاوت وظيفة الرقابة ودرجتها من مؤسسة لأخرى وفقاً لطبيعة عملها. ويلاحظ في هذا التفاوت أن بعض المؤسسات الحكومية العامة التي تخضع لرقابة مشددة وتتدخل مباشرة من الحكومات هي أكثر المؤسسات حاجة للاستقلال المنظم.

والمواقع أن مشكلة عدم تنظيم وتحديد صلاحيات أجهزة الرقابة على المؤسسات الحكومية تتسبب في مركزية اتخاذ القرارات وتعمق تطبيق القوانين المنظمة لعملها، وبالتالي تجعل أمر استقلالها لا يستند إلى اعتبارات موضوعية، مما يحدث تبايناً كبيراً في درجة استقلاليتها.

ب- قصور أساليب الرقابة العامة:

إن فعالية رقابة المؤسسات الحكومية تقاس بمدى كفاءة وفعالية الرقابة العامة للدولة. وقد انعكس القصور في أساليب الرقابة العامة في الدول النامية سلباً على رقابة المؤسسات العامة والذي تمثل في:

أولاً: الرقابة المتشددة والوصاية عليها.

ثانياً: في كثير من الأحيان تكون الرقابة عليها شكلية فقط.

ثالثاً: انعدام الأثر الإيجابي لرقابتها.

ج- عدم وضوح طبيعة أنشطة وأهداف الحكومية العامة:

يجب أن يكون إنشاء المؤسسات الحكومية لاعتبارات موضوعية ومنطقية يتم على أساسها تحديد طبيعة أنشطتها، والتي تلعب دوراً كبيراً في تحديد خصائصها، بما في ذلك شخصيتها المعنوية واستقلالها الإداري والمالي.

وفي كثير من الدول النامية نجد أن بعض الدوافع لإنشاء المؤسسات الحكومية غير موضوعية، مثل الرغبة في الانسلاخ عن الإدارة العامة من أجل تحسين شروط الخدمة، قد لعبت دوراً بارزاً في عدم وضوح طبيعة أنشطة وأهداف المؤسسات العامة.

من هنا يجب أن يكون قيام المؤسسات الحكومية تعبيراً عن وجود نشاطات عامة تختلف من حيث طبيعتها عن النشاطات التي تؤديها الإدارة العامة مباشرة، مع ضرورة ملاءمة وانسجام أساليبها الرقابية مع مبررات إنشائها.

5- فاعلية الأداء والإدارة للمؤسسات الحكومية من منظور منظومي:

إن المؤسسة الحكومية كنظام مفتوح أو من منظور منظومي أو شبكي لا بد لها من علاقات وصلات ببيئتها الخارجية مما يساعدها على البقاء والتوازن الحيوي بينها وبين البيئة المحيطة بها في أشكالها المختلفة واستمرارية عطائها بفاعلية.. (Dermer. Jerry.: Ontario, U.S.A. 1977, P.3)

ولتحقيق هذين الهدفين لا بد أن تكون المنظمة نشطة وديناميكية أو حيوية حتى تستطيع أن تغير من شكل وملامح البيئة التي تعمل في إطارها ومن ثم تخضعها لظروفها ووضعها. وقد تكون المنظمة غير ذلك أي أنها ذات طابع سلبي، مما يجعلها تتأقلم مع المتغيرات البيئية.

ودائماً ما تتأثر المنظمة ببيئتها الخارجية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على وضع وصياغة استراتيجيتها كما ينعكس على اتجاهات المساهمين فيها من أفراد ومجموعات وشركات، وبالتالي يؤثر على توقعاتهم المرجوة من المنظمة كما يؤثر أيضاً البيئة الخارجية للمنظمة بصورة مباشرة على أدائها من خلال تقديم أو توافر فرص محددة، أو بجلب مهددات خارجية للمنظمة، أو من خلال وضع معوقات محددة لأدائها وإنجازاتها. ولذا عند وضع الخطط والسياسة الاستراتيجية لأي منظمة لابد أن تكون الإدارة واعية ومدركة للمتغيرات والعوامل البيئية الخارجية.

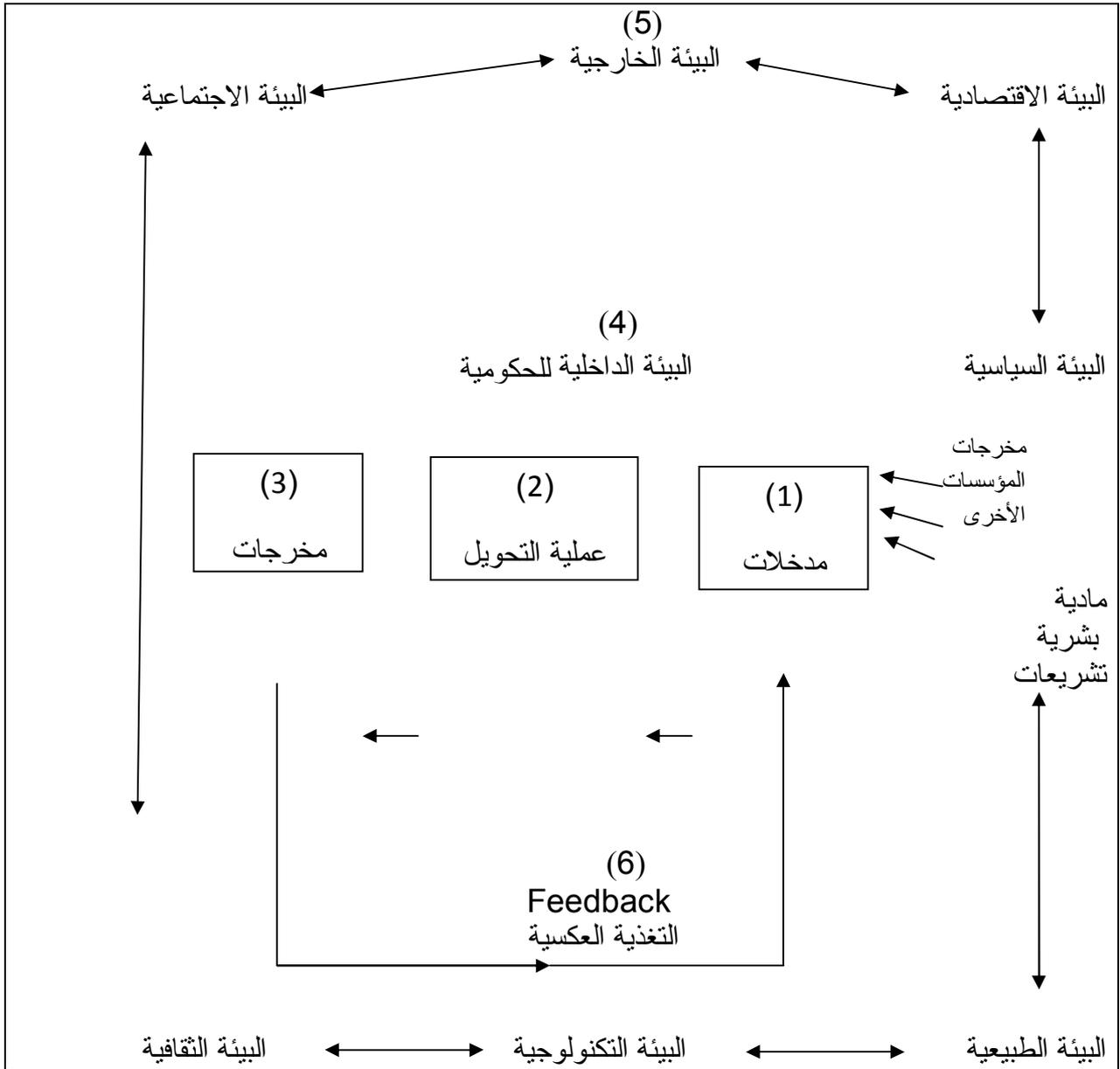
وقد وصف (Jones1974, p. 199) العلاقة بين المؤسسة الحكومية وبيئتها الخارجية في قوله:

"إن المؤسسة العامة هي جزء من الهيكل الإداري العام للحكومة، كما هي نظام فرعي من النظام السياسي. وبما أن الأنظمة الفرعية هي نظم اجتماعية تخضع لعدة محددات يفرضها عليها النظام الاجتماعي الذي تنفرع منه. إذن هي تتصرف كأنظمة بحثاً عن البقاء والاستمرارية والتي تعمل في إطارها على خلق آرائها وانتمائها ثقافتها".

إذن المؤسسات الحكومية كنظم مفتوحة لا تعمل في عزلة، فهي ذات علاقات محددة مع بيئتها.

الشكل (12/3)

العلاقة بين المؤسسة العامة وبيئتها الخارجية من منظور منظومي أو شبكي



المصدر: أحمد صقر عاشور، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري وإعادة هيكلة الجهاز الحكومي، الاسكندرية، 200م، ص 125

ويعني مفهوم المصطلحات الموضحة في الشكل (13/3) أعلاه ما يلي:

1- المدخلات:

تشمل جميع الموارد المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، والتي يحتاج إليها الجهاز الإداري لأداء وظائفه ومهامه ومن ثم تحقيق استمرارية المؤسسة. كما تشمل عنصراً مهماً للغاية يتمثل في الدعم المعنوي للمؤسسة والتعاطف معها، أو عدم الاهتمام بها أو معارضتها وعدم تأييدها. ومن هنا تتبع أهمية العلاقات التنظيمية الخارجية لأن مدخلات المنظمة حقيقة ما هي إلا مخرجات لمنظمات أخرى

كما يبين الشكل (13/3) المشار إليه انفا

2- العملية التحويلية:

تشمل العملية الإدارية والعملية التشغيلية، وهي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتكون العملية الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة، بينما تشمل العملية التشغيلية كل النشاطات الفنية المتعلقة بإدارة الأفراد والإدارة المالية وإدارة الإنتاج والعمليات الهندسية، وعمليات التسويق، والأنشطة الفنية الأخرى اللازمة لتشغيل المؤسسة.

3- المخرجات:

هي نتائج العملية التحويلية، وتشمل السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة العامة، وتقدمها لمن هم في بيئتها.

4- البيئة الداخلية:

وتنقسم إلى نوعين:

أ- بيئة مادية: تشمل المكونات المادية بالمؤسسة من مباني وأثاث وخلافه، بالإضافة إلى معينات العمل المادية الأخرى.

ب- بيئة معنوية: تشمل العلاقات والتعاون بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة، إضافة إلى العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك بين العاملين مع بعضهم البعض، وهي في درجة من الأهمية، حيث أن عدم الاهتمام بتحسينها وتطويرها يؤدي إلى كثير من المشكلات والسلبيات الإدارية مثل عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم تدهور وتدني الأداء بالمؤسسة.

5- البيئة الخارجية:

تشمل الزبائن وعامة الجمهور والأحزاب السياسية والمجموعات الضاغطة والوكالات الحكومية والأسواق، والمنشآت الاقتصادية والاجتماعية، وكل من له صلة بالمؤسسة المعنية.

6- التغذية العكسية (Feedback):

هي المعلومات والآراء والملاحظات التي ترد من بيئة المنظمة حول أدائها ومستوى السلع والخدمات التي تنتجها. وهي أداة رقابية يتم من خلالها التعرف على مستوى أداء المؤسسة، وعن طريقها يتم القيام بالإجراءات التصحيحية، إذا كان هنالك أي قصور أو انحرافات عن أهداف المؤسسة، ومن ثم فهي ضرورية لحفظ التوازن والحيوية للمنظمة أي بقاؤها واستمرارية عطاؤها المستدام.

ويمكن إجمال العوامل والمتغيرات التي تعكس التفاعلات الرئيسية للمؤسسات العامة مع بيئتها الخارجية ورد الفعل لذلك في المؤثرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المؤسسات الحكومية ومن ثم تحقيق أهدافها. ويمكن تناولها بإيجاز فيما يلي: (أحمد، 200م، ص125).

المؤثرات السياسية:

إن المؤسسات الحكومية كجزء من النظام الإداري العام وأيضاً الاقتصادي، لها ارتباط وثيق بالفكر السياسي للحكومات، إذ هو يتحكم في تسيير الجهاز الإداري وتحديد معالمه من حيث وضع الخطط

والسياسات والتوجيه وخلافه. إذن تتأثر المؤسسات العامة بطريقة أو بأخرى بالفكر السياسي الذي تنتبئه الحكومات.

ويشمل تأثير الفكر السياسي على المؤسسات الحكومية الأساسية لإنشائها ووضعها القانوني، والذي يحدد مدى درجة استقلاليتها من الجهاز الإداري المركزي، إضافة إلى درجة مرونتها وحريتها في اتخاذ القرارات. كما يحدد الفكر السياسي إلى أي مدى يمكن للحكومة أن تتدخل في النشاطات الاقتصادية، ويختلف هذا التدخل بين النظم الاقتصادية المختلفة.

ففي النظام الرأسمالي تكتفي الحكومة بالدور الإشرافي فقط على الأنشطة الاقتصادية، بينما في النظام الاشتراكي تهيمن وتسيطر الحكومة على الأنشطة الاقتصادية في الدولة.

ويمكن تلخيص المؤثرات السياسية على المؤسسات العامة في النقاط التالية:

أ- يعتمد إنشاء وتطور أو تصفية المؤسسات العامة أو تحويلها للقطاع الخاص بشكل كبير على الأفكار السياسية للقادة السياسيين للحكومات.

ب- يتأثر الهيكل الإداري والأنشطة الاقتصادية للمؤسسات العامة إيجاباً أو سلباً بالفكر السياسي للدولة، طالما أنها جزء لا يتجزأ من النظام السياسي والاقتصادي والإداري.

ج- تدخل القادة السياسيين في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات العامة يسيبها ويؤثر عليها سلبياً.

د- تتأثر سلباً كفاءة المؤسسات العامة والاستثمارات التي تدخل فيها خاصة في الدول الأفريقية بالتعيينات السياسية، والتي غالباً ما تتم وفقاً لإرضاءات سياسية. وهي تشمل التعيينات في مجالس الإدارات أو في وظائف إدارية تنفيذية. وتعتبر بذلك تعيينات غير جيدة، وقد أوضح ذلك قوران هايدن (Goran Hyden) عندما كتب:

"لقد أوضحت الدراسات التي أجريت على دول أفريقية مختلفة أن معظم التعيينات بالوظائف العامة غير جيدة، كما لم يظهر السياسيون أو موظفو الخدمة المدنية الذين تم تعيينهم بالمؤسسات العامة أي اهتمام بالمبادئ الأساسية لإدارتها على أسس إدارة قطاع الأعمال. (Hyden, Goran: 1965. p. 101)

"عموماً تنتج كل التأثيرات السياسية السالبة على المؤسسات الحكومية العامة من التدخلات السياسية للحكومات في شؤونها. وهذا بالطبع يرتبط بنظام مساءلتها ورقابتها، والذي كلما كان ضعيفاً يؤدي إلى تدخلات سياسية أكثر من قبل القادة السياسيين مما يحد من عملية استقلاليتها ومرونتها، وبالتالي يعوق أداءها ودورها في التنمية."

المؤثرات الاقتصادية:

تشمل البيئة الاقتصادية لأية منظمة كل الجهات والأطراف التي تعمل معها أو تنافسها ويضمها سوق واحد.

ويتأثر أداء المنظمة بعدة اعتبارات اقتصادية من أهمها عناصر الإنتاج والسياسات السوقية ومعدل التضخم السائد في الدولة المعنية.

والمؤسسات العامة كنظام فرعي من النظام الاقتصادي تتفاعل مع بيئتها الاقتصادية الخارجية، كما تتأثر إيجاباً أو سلباً بالسياسات الاقتصادية التي تضعها الحكومات وتفرضها عليها. وتعتبر السياسات الاقتصادية مهمة لضبط وتنظيم عمل المؤسسات العامة لأسباب ثلاثة، هي:

أ- تضع وتحدد السياسات التي تعمل بموجبها المؤسسات الحكومية ، والتي تعمل ضد تجميع الرساميل (Anti-Trust Policies) ، إضافة إلى وضع اللوائح والإجراءات التي تنظم عملها.

ب- تحدد وتضبط التكاليف الإضافية على المؤسسات الحكومية من خلال عدة نظم وإجراءات مالية.

ج- تحدد متى وكيف تتدخل الحكومة بطريقة مباشرة كمشتتر من المؤسسات الحكومية العامة، وممول السلع والخدمات أو غيرها، عبر دعم السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات العامة. (Dermer, Jerry: 1977. p. 43).

المبحث الثاني

المؤسسات الحكومية العامة في السودان

1/ نشأة وتطور المؤسسات الحكومية في السودان:

ترتبط نشأة وتطور المؤسسات الحكومية في السودان ارتباطاً وثيقاً بتطور القطاع العام والذي تأثر بدوره بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حدثت في السودان، لذلك فإن دراسة المؤسسات الحكومية في السودان لا يمكن عزلها أو فصلها عن تلك الأحداث والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (Hamour, Mirghani A, , 1979, p. 117).

2/ أهم الملامح والسمات القانونية للمؤسسات الحكومية في السودان:

قبل مايو 1970م لم يكن هناك قانون موحد يحكم ويضبط عمل المؤسسات الحكومية العامة في السودان، بل أن لكل مؤسسة قانونها أو أمر تأسيسها الخاص بها.

جاءت أول محاولة لوضع قانون للمؤسسات الحكومية في مايو 1970م، وهي إصدار قانون مؤسسات الدولة لعام 1970م. ولم يستمر القانون طويلاً لإلغاء وإصدار قانون مؤسسات القطاع العام لعام 1971م الذي استمر لفترة تقل عن السنة نسبة لإلغائه أيضاً بعد إخماد المحاولة الانقلابية للحزب الشيوعي على النظام المايوي في يوليو 1971م.

وبعد فترة قاربت الخمس سنوات لغياب قانون موحد للمؤسسات الحكومية ، وعقب التحول الذي حدث للنظام المايوي في فكره السياسي من اليسار لليمين قامت الحكومة بإصدار قانون المؤسسات العامة لعام 1976م، وقد اتسم القانون ببعض الخصائص ونقاط الضعف.

3/ أهم خصائص قانون المؤسسات الحكومية العامة لعام 1976م:

اتسم قانون المؤسسات العامة لعام 1976م بعدة خصائص لعل أهمها ما يلي: (قانون المؤسسات العامة لعام 1976م، ص ص 279-288).

أ- ضم هذا القانون عدة مواد تتعلق بتعريف المؤسسة الحكومية العامة، وتحديد السنة المالية، وسلطة التأسيس والتشغيل والرقابة على المؤسسات التي أنشئت بموجبه.

ب- منح رئيس الجمهورية السلطة المطلقة ليقدر في كيفية إدارة ورقابة المؤسسات العامة.

ج- أمر بإنشاء مجلس أعلى للمؤسسات الحكومية يصدر أمر تكوينه رئيس الجمهورية، ليقوم بتقديم النصح والاستشارة لرئيس الجمهورية في كل ما يتعلق بإدارة المؤسسات الحكومية والإشراف عليها، وتشمل عضويته:

- وزير المالية والتخطيط الاقتصادي رئيساً.

- كل الوزراء المشرفين على المؤسسات المعنية أعضاء.

- النائب العام عضواً.

- أي شخص آخر يعينه رئيس الجمهورية عضواً.

د- حدد سلطات وصلاحيات الوزير المختص بالإشراف على المؤسسات المعنية والتي تمثلت في توجيه مجلس الإدارة في كل الأمور المتعلقة بإدارة وتشغيل المؤسسة، هذا بالإضافة إلى تقديم تقريراً نصف سنوي إلى المجلس الأعلى للمؤسسات العامة، عن سير عمليات وإدارة المؤسسة التابعة له.

ه- أمر بإنشاء جهاز إداري مركزي للمؤسسات العامة الحكومية يكون تحت إشراف وزير المالية والتخطيط الاقتصادي، لممارسة الوظائف التالية: (قانون المؤسسات العامة الحكومية ، 1976، المادة 10)

أولاً: تصنيف وتقويم الوظائف بالمؤسسات العامة، ومتابعة ورصد التغييرات التي تحدث بها.

ثانياً: الإشراف على الموازنات السنوية للوظائف بالمؤسسات الحكومية ورقابتها.

ثالثاً: دعم ومساعدة المؤسسات العامة عند إعادة تنظيم هيكلها الإدارية.

رابعاً: إعداد الدراسات والبحوث التي تهدف لترقية أداء المؤسسات العامة وتحسين شروط خدمتها.

و- حدد كيفية اختيار عضوية مجالس الإدارات، ومهامها واختصاصاتها.

ز- أمر بتعيين مدير عام لكل مؤسسة، يعينه رئيس الجمهورية بناءً على توصية الوزير المختص، ويكون مسؤولاً عن الإشراف العام على المؤسسة وإدارة أنشطتها.

ح- حدد المسائل والأمور المالية للمؤسسات العامة التي يغطيها، مثل رؤوس أموالها ومواردها المالية وميزانياتها.

4/ نقاط ضعف قانون المؤسسات الحكومية لعام 1976م:

أظهرت صياغة القانون وتطبيقه بعض نقاط الضعف، لعل أهمها ما يلي:

أ- عدم الشمولية:

اقتصرت تطبيق القانون على المؤسسات التي أنشئت بموجبه، واستثنى بذلك المؤسسات التي أنشئت بقوانين وأوامر تأسيس خاصة، مثل مؤسسة الرهد الزراعية، ومؤسسة الأسواق الحرة، ومؤسسة التنمية

السودانية. (Mirghani, Ibrahim, 1977, p. 74)

كما لم يطبق القانون على المؤسسات القطاعية والفرعية التي أنشئت بموجب قانون 1971م، بل سمح لها بالاستمرار في مزاوله أعمالها وأداء وظائفها وفقاً لأوامر تأسيسها، لحين إعادة تكوينها أو تصفيتها التي لم يحدد القانون زمنياً لها.

مما سبق ذكره تتضح عدم شمولية القانون، حيث أنه لم يشمل بالتطبيق جميع المؤسسات العامة في السودان.

ب- عدم تحديد الأهداف العامة للمؤسسات الحكومية العامة:

أعاد القانون نفس خطأ قانون مؤسسات القطاع العام لعام 1971م، المتمثل في عدم تحديد الأهداف العامة للمؤسسات الحكومية العامة، وترك القانون ذلك للوائح التأسيس مما سبب تعارضاً وتداخلاً بين أهداف المؤسسات الحكومية.

ج- التعريف غير الدقيق للمؤسسة الحكومية:

لم يعرف كل من قانون مؤسسات القطاع العام لعام 1971م وقانون المؤسسات العامة لعام 1976م المؤسسة العامة تعريفاً دقيقاً يوضح سماتها وخصائصها التي تميزها عن الوحدات الحكومية الأخرى.

وقد عرف قانون المؤسسات الحكومية العامة لعام 1976م المؤسسة العامة بأنها:

"شخصية اعتبارية يتم تأسيسها بموجب قانون أو أمر تأسيس يحدد سماتها وخصائصها يصدره رئيس الجمهورية، ولديها صفة تعاقبية وخاتم عام، ويمكن أن تُقاضي أو تُقاضي باسمها" (قانون المؤسسات العامة لعام 1976م، المادة (4)).

عرفت أيضاً المؤسسة العامة في السودان بأنها جهاز حكومي غير تلك المصالح والدوائر الحكومية التي يديرها موظفي الخدمة المدنية، يمتاز بخروج ميزانيته عن الميزانية المركزية للدولة، وقد استبعد هذا التعريف المنشآت التي يملكها القطاع الخاص ملكية كاملة. (مرغني عبدالعال، 1986، ص 116).

من هنا يتضح أن المؤسسة الحكومية العامة في السودان لم تعرف تعريفاً دقيقاً يوضح سماتها وخصائصها بوضوح، وأن تعريفها قد ركز بشكل أساسي على نوعية ملكيتها أكثر من طبيعة ونوعية أنشطتها وكيفية إدارتها وأدائها.

د- عدم تحديد أعضاء مجالس الإدارات:

لم يحدد القانون عدد أعضاء مجالس إدارات المؤسسات الحكومية، وهو بذلك يتجاهل حجم وطبيعة عمل مختلف المؤسسات التي يحكمها وينظم أعمالها. إذ أن عدد عضوية كل مجلس إدارة لا بد أن تتوافق مع حجم المؤسسة وطبيعة عملها.

ه- تعارض السنة المالية:

لم يوحد القانون السنة المالية لكل المؤسسات الحكومية مع السنة المالية للحكومة المركزية. إذ أن بعض المؤسسات العامة تبدأ سنتها المالية في الأول من يناير وتنتهي في الحادي والثلاثين من ديسمبر من كل

عام، مثل البنوك المتخصصة، بينما كانت السنة المالية للحكومة المركزية تبدأ في الأول من يوليو وتنتهي في الثلاثين من يونيو من كل عام.

وقد سبب هذا التعارض والتداخل بين السنة المالية لبعض المؤسسات والحكومة المركزية كثيراً من المشكلات في إعداد الموازنات والحسابات الختامية لتلك المؤسسات.

و- عدم ملاءمة وتوازن السلطات:

أعطى القانون سلطات واسعة لكل من المجلس الأعلى للمؤسسات الحكومية ووزير المالية والتخطيط الاقتصادي والجهاز الإداري المركزي للمؤسسات العامة، علماً بأن وزير المالية والتخطيط الاقتصادي كان يرأس المجلس الأعلى ويشرف مباشرة على الجهاز المركزي.

يلاحظ من توزيع السلطات أعلاه أن السلطة المطلقة قد تركزت لدى وزير المالية والتخطيط الاقتصادي والتي انعكست من خلال ممارسة الرقابة اللصيقة والتدخلات الزائدة عن الحد المعقول للحكومة في الشؤون الإدارية والمالية للمؤسسات الحكومية، تاركاً بذلك مساحة ضيقة لاستقلالية إدارتها.

وفي إطار محاولات الإصلاح والتطوير ومعالجة الوضع القانوني للمؤسسات الحكومية، تم إصدار قانون المؤسسات العامة لسنة 1996م، والذي أظهر أيضاً العديد من الملامح أو نقاط القوة والضعف.

5/ أهم ملامح قانون المؤسسات الحكومية لسنة 1996م:

اتسم قانون المؤسسات العامة لسنة 1996م بالعديد من الملامح، لعل أهمها ما يلي: (قانون المؤسسات العامة لسنة 1996م، المواد من (1-20))

أ- ألغى المؤسسات العامة لسنة 1976م، ولكنه نص على أن تظل جميع أوامر التأسيس الصادرة بموجبه صحيحة وناظفة إلى أن تلغى أو تعدل.

ب- نص على تطبيق قانون الإجراءات المالية والمحاسبية لسنة 1995م واللوائح الصادرة بموجبه على المؤسسات الحكومية.

ج- حدد أغراض المؤسسة العامة، والتي تؤكد دور المؤسسة وهدفها الاقتصادي الربحي كما يلي:

أولاً: العمل على أسس تجارية لتحقيق أقصى درجات الكفاءة لزيادة إيرادات الدولة.

ثانياً: المساهمة في زيادة الدخل القومي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ثالثاً: المساهمة في زيادة الصادرات بفتح قنوات للتصدير مما يحقق زيادة في حصيلة البلاد من العملات الحرة وإحلال الواردات.

رابعاً: الدخول في الاستثمارات التي يعجز القطاع الخاص منفرداً بالاستثمار فيها.

خامساً: أية أغراض أخرى تتطلبها طبيعة نشاط المؤسسة.

د- حدد بأن يكون إنشاء المؤسسات العامة بأمر تأسيس يصدره مجلس الوزراء بناءً على توصية وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي وذلك بعد التأكد من جدوى إنشاء المؤسسة المعنية وفقاً لدراسة الجدوى التي توصي بالإنشاء، على أن يحدد أمر التأسيس اسم المؤسسة وأغراضها وسلطاتها ورأس مالها والأموال التي تدخل في ذمتها.

ه- نص على تمتع المؤسسة بالشخصية الاعتبارية.

و- حدد أمر إدارة المؤسسات الحكومية العامة والإشراف عليها، من خلال إعطاء الوزير المختص (الوزير الذي تتبع المؤسسة لوزارته) سلطات واسعة في إصدار التوجيهات إلى مجلس الإدارة في أي أمر يتعلق بالمؤسسة ويرى أنه يمس الصالح العام، وعلى مجلس الإدارة الالتزام والانصياع لتلك التوجيهات.

ز- أعطى مسؤولية توزيع الأرباح والفوائد إلى وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي بالتشاور مع الوزير المختص.

ح- نص على إنشاء مجالس الإدارات وتكوينها على أن يكون رئيس مجلس الإدارة غير متفرغ أو متفرغ في بعض الحالات الاستثنائية، ويتم تعيينه من قبل مجلس الوزراء بناءً على توصية الوزير المختص، كما نص القانون على عدم الجمع بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، في حين أن قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م لم ينص على ذلك.

ط- حدد سلطات مجلس الإدارة ومكافأة أعضاء المجلس، فهي مشابهة لما جاء في قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م ولا اختلاف يذكر بين ما ورد في القانونين (قانون 1976م وقانون 1996م).

ي- نص على تعيين المدير العام للمؤسسة بواسطة الوزير المختص بناءً على توصية من مجلس الإدارة، على أن يحدد مخصصاته مجلس الوزراء، بعكس قانون 1976م الذي نص على أن يتم تعيين المدير العام وتحديد مخصصاته بواسطة رئيس الجمهورية بناءً على توصية الوزير المختص، وقد حدد القانون سلطات المدير العام كما جاءت في قانون 1976م.

ك- أعطى صلاحيات المجلس الأعلى للمؤسسات الحكومية والتي نص عليها قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م إلى وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، والذي كان رئيساً لذلك المجلس كما ورد في قانون 1976م.

ل- سكت عن الجهاز المركزي للمؤسسات العامة (حالياً إدارة المؤسسات والهيئات والشركات الحكومية)، ولم يذكر سلطاته واختصاصاتها بل ركز على رقابة وإشراف وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، وقد أنشئ هذا الجهاز وحددت اختصاصاته بموجب قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م، وتحت إشراف وزير المالية والتخطيط الاقتصادي في ذلك الوقت. (قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م، البند 1-20)

م- حدد الأحكام المالية المتعلقة بالسنة المالية والحساب الختامي والمراجعة والتقارير الشهرية بصورة مشابهة لما حدده قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م بشأنها. ولكن الفرق الوحيد هو رفع الوزير المختص للبيانات والتقارير الشهرية إلى وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، بدلاً عن المجلس الأعلى للمؤسسات العامة، كما ورد في قانون 1976م.

ق- نص على ضرورة موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي وموافقة الوزير المختص على التصرف في الأموال الواردة في حساب الإهلاك والإبدال عن طريق الاستثمار، في حين أن قانون 1976م قد نص على موافقة الوزير المختص فقط.

س- نص على قيام وزارة المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي بمتابعة تنفيذه من خلال إدارة مختصة، يحدد اختصاصاتها وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، على أن تقوم المؤسسات الحكومية بتوفير كافة المعلومات للوزارة في المواقيت التي تحددها لأغراض المتابعة، في حين أن قانون 1976م لم يذكر شيئاً عن المتابعة والتنفيذ(قانون 1976م وقانون 1996م).

5/ نقاط ضعف قانون المؤسسات الحكومية لسنة 1996م:

أظهرت صياغة القانون وتطبيقه بعض نقاط الضعف، لعل أهمها ما يلي:

أ- لم يعرف المؤسسة العامة تعريفاً علمياً دقيقاً وهو بذلك يكون مثل القوانين السابقة (1971م، 1976م) التي لم تعرف المؤسسة العامة تعريفاً واضحاً ولكنه أورد في مادته الثالثة الملامح الأساسية لطبيعة النشاط الذي تمارسه وهو بالضرورة نشاط اقتصادي استثماري.

ب- أبقى على المؤسسات التي لم يتم استخلاصها تحت إشراف ورقابة وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، وهذا يعتبر أمر خطير يقدر في مفهوم استقلالية المؤسسة العامة، خاصة وأن القانون قد ركز بشدة على موافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي والتنسيق بينه وبين الوزير المختص في كثير مما يتعلق بأمر المؤسسة العامة. وهذا في ظل رقابة صارمة من وزير المالية الاتحادي إضافة إلى رقابة الوزير المختص، مما يحد من استقلالية وحرية المؤسسة العامة في اتخاذ القرارات.(بركات موسى، 1997، ص371)

ج- يعتبر أكثر قبضة وتسلطاً من قانون المؤسسات الحكومية لسنة 1976م فيما يتعلق بكيفية استخدام الموارد المالية، إذ أنه أعطى صلاحيات واسعة لوزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي والوزير المختص بخصوص فتح الحسابات بالمصارف من خلال اشتراطه لفتح الحساب عن طريق الوزير المختص وموافقة وزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، في حين أن قانون 1976م نص على موافقة

الوزير المختص فقط. ونرى أن ذلك يحد من الاستقلالية المالية للمؤسسة الحكومية بشكل أكبر مما كانت عليه وبموجب قانون 1976م (بركات موسى، 1997، ص371).

د- لم ينص على تكوين المجلس الأعلى للمؤسسات العامة الحكومية، ولكنه أعطى سلطات هذا المجلس لوزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي، وبذلك تكون وزارة المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي قد حلت محل ذلك المجلس وكما نرى فإن هذا الوضع لا يتيح فرصة للمشاركة الواسعة في الإشراف على المؤسسات العامة من جهات متخصصة ومتعددة، إنما يحصر بذلك أمر الإشراف العام على المؤسسات العامة في وزارة المالية الاتحادي مما يضعف استقلاليتها الإدارية والمالية. (بركات موسى، 1997، ص371).

ه- لم يذكر شيئاً عن الجهاز الإداري المركزي للمؤسسات الحكومية (إدارة المؤسسات والهيئات والشركات الحكومية)، كما لم يذكر أيضاً سلطاته واختصاصاته، وإنما ركز على وزير المالية الاتحادي، في حين أن قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م قد حدد سلطات وصلاحيات هذا الجهاز في مادته الثامنة، البند الثاني.

و- نص على أن تؤول مسؤولية كل مؤسسة للوزير المختص، ويجوز له إصدار التوجيهات العامة إلى مجلس الإدارة في أي أمر يتعلق بالمؤسسة ويرى أنه يمس الصالح العام وعلى مجلس الإدارة الالتزام بتلك التوجيهات والانصياع لها. نرى أن مثل هذه التوجيهات تترك مجلس الإدارة وتضعف صلاحياته المتعلقة باتخاذ القرارات في مثل هذا الشأن، خاصة أن مصطلح الصالح العام مصطلح مطاط ولم يعرفه هذا القانون وأيضاً قوانين الخدمة المدنية تعريفاً دقيقاً وواضحاً (قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م، المادة 8-2).

ز- لم يحدد بشكل واضح شروط خدمة موحدة للعاملين بالمؤسسات العامة، إذ أعطى مجلس إدارة أية مؤسسة سلطة اقتراح شروط خدمة للعاملين يرفعها الوزير المختص لوزير المالية والاقتصاد الوطني الاتحادي للموافقة عليها، ثم ترفع بواسطة الوزير المختص لمجلس الوزراء. وهذا يجعل شروط خدمة العاملين بالمؤسسات العامة تختلف من مؤسسة لأخرى مما يؤدي إلى فوارق بين العاملين في المؤسسات العادية تنعكس سلباً على أدائهم، ومن ثم على الأداء الكلي للمؤسسات. في هذا أيضاً تجاوز واضح لقانون الخدمة العامة لسنة 1994م، حيث أوردت المادة الرابعة منه ضرورة تطبيقه على كل الوحدات الحكومية والتي تشمل كل الأجهزة الحكومية بما فيها الهيئات والمؤسسات العامة والشركات الحكومية، (قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م، المادة 8-2).

ح- بالرغم من ان القانون قد وضع مفهوماً ضمناً للمؤسسة العامة، والذي يتضح من خلال تحديده لأغراضها المتمثلة في العمل على أسس تجارية واقتصادية واستثمارية، إلا أنه لم يذكر شيئاً عن المؤسسات الخدمية الموجودة على الساحة (المؤسسة العامة للثقافة العمالية مثلاً). لذلك ينبغي تغير مسميات مثل هذه المؤسسات إلى هيئات خاصة وأن هنالك قانوناً منفصلاً ينظم عمل الهيئات العامة، وهو قانون تنظيم الهيئات العامة لسنة 1996م (بركات موسى، 1997، ص270).

"عموماً فإن الإطار القانوني للمؤسسات الحكومية في السودان هو الذي يحدد هويتها ويحكم وينظم عملها ويحدد أغراضها وأهدافها وأنشطتها، مما يشكل بعداً أساسياً لأهم سماتها وخصائصها".

6/سمات وخصائص المؤسسات الحكومية في السودان:

كما ورد أنفاً لم تعرف المؤسسة الحكومية العامة في السودان بشكل واضح ودقيق، وبالتالي لم تكن سماتها وخصائصها التي تميزها عن المنشآت العامة الأخرى واضحة ودقيقة ومن واقعها وممارستها الطبيعية تظهر بعض السمات والخصائص، لعل أهمها ما يلي: (بركات موسى، 1997، ص371)

أ- تملكها الدولة ملكية كاملة. وهذا يعني تخصيص رأسمالها كاملاً من الخزينة العامة، بالإضافة إلى الدعم والإعانات التي تقدم لها من الدولة.

ب- تنشأ كشخصية اعتبارية بقانون خاص أو بأمر تأسيس يصدره رئيس الجمهورية أو وفقاً لقانون المؤسسات العامة.

ج- المؤسسات العامة في السودان كشخصيات اعتبارية لكل منها كيان قانوني وصفة تعاقبية وخاتم عام، ولها أن تقاضي أو تقاضى باسمها. (قانون المؤسسات العامة لعام 1976م، الجزء (4)، المادة 1)

د- يصنف العاملون بالمؤسسات العامة عاملي خدمة مدنية ولكنهم يميزون على عاملي الخدمة المدنية بزيادة علاوتين في رواتبهم الأساسية، وبعض الامتيازات الإضافية الأخرى من سكن وترحيل وخلافه.

ه- تخضع موازنات الفصل الأول (الأجور والمرتبات) في اغلب المؤسسات لموازنة الفصل الأول للدولة، باستثناء البعض والذي لديه ميزانيات منفصلة للفصل الأول، ولكنها تحت إشراف ورقابة ديوان شئون الخدمة (حالياً الإدارة العامة لشئون الخدمة)، كما أن البعض الآخر لديه ميزانيات للفصل الأول مستقلة تماماً.

و- تنقسم ميزانيات المؤسسات الحكومية العامة في السودان إلى نوعين:

أولاً: بعض المؤسسات العامة لديها ميزانيات مستقلة تتم عملية إعدادها وإجازتها وتنفيذها تحت إشراف ورقابة وزارة المالية والاقتصاد الوطني عبر إدارة المؤسسات والهيئات والشركات الحكومية. ثانياً: البعض الآخر لديه ميزانيات منفصلة تماماً ولا تقدم لوزارة المالية والاقتصاد الوطني لمناقشتها وإجازتها.

ز- من الناحية العملية لا تتمتع المؤسسات الحكومية العامة في السودان بالاستقلالية الإدارية والمالية المناسبة، ويؤكد ذلك السلطات المطلقة الممنوحة لرئيس الجمهورية والوزير المشرف والمجلس الأعلى للمؤسسات العامة، بموجب قانون المؤسسات الحكومية لعام 1976م قبل إلغائه وإصدار قانون المؤسسات العامة لسنة 1996م، والذي يحد ويعوق بدرجة كبيرة استقلالية المؤسسات العامة الحكومية من خلال إعطائه سلطات واسعة لوزير المالية الاتحادي والوزير المختص بشأن الأمور المتعلقة بإدارتها كما ذكرنا من قبل، هذا بالإضافة إلى التدخلات الفعلية التي غالباً ما تحدث من السلطة السياسية والتنفيذية في أعمالها وإدارتها، مما سبب لها كثيراً من المشكلات الإدارية والمالية (بركات موسى، 1997، ص371).

7/ تصنيف المنشآت والمؤسسات الحكومية في السودان:

بالرغم من وجود المنشآت العامة في العديد من الدول، إلا أنه لا توجد طريقة موحدة لتصنيفها ووضع هياكلها التنظيمية، وقبل التعرف على طرق تصنيف المؤسسات العامة، نتناول هنا بإيجاز أهم خصائص أنواع المنشآت العامة الأخرى في السودان.

المصلحة الحكومية (الدائرة الحكومية):

من أهم خصائصها ما يلي:

أ- تتبع مباشرة على وزارة مركزية في كل ما يتعلق بإدارتها وشؤونها المالية.

ب- تخضع للإشراف المباشر من قبل الوزير المختص.

ج- تمويل من ميزانية الحكومة المركزية.

د- يصنف العاملون بها عاملي خدمة مدنية ويخضعون لقوانينها ولوائحها.

وقد عرف السودان وعاش تجربة العديد من المصالح الحكومية، ومثال لذلك مصلحة السكة حديد ومصلحة الطيران ومصلحة الإحصاء ومصلحة الأرصاد الجوي، وذلك قبل تحويلها إلى هيئات ومؤسسات عامة بغرض منحها مزيداً من الاستقلالية الإدارية والمالية لرفع كفاءتها الإدارية وفعاليتها، ولذلك تقلص عدد المصالح الحكومية في السودان خاصة في السنوات الأخيرة بسبب توجه الحكومات المتعاقبة نحو الخروج من النظام الإداري التقليدي إلى نظم إدارية أكثر مرونة واستقلالية ومن ثم تقلص عددها وأصبح لا يتجاوز الثلاث أو أربع مصالح حكومية. علماً بأن بعض المصالح الحكومية كانت تدار على أسس تجارية، مثل مصلحة السكة حديد ومصلحة الطيران، وذلك قبل تحويلها إلى هيئات عامة.

الشركة العامة:

من أهم خصائصها ما يلي:

أ- تملكها الدولة ومسجلة وفقاً لقانون الشركات لعام 1925م تعديل 1996م.

ب- تدار بواسطة مجلس إدارة يتمتع بقدر من الحرية والاستقلالية الإدارية. يوجد بالسودان حالياً العديد من الشركات العامة، وذلك نتيجة للتوجه والتحول الذي حدث في مسار الاقتصاد السوداني من تحرير واستخصاص واستحداث نظم إدارية جديدة للقطاع العام.

شركة المساهمة المختلطة:

من أهم خصائصها ما يلي:

أ- ملكيتها بين الدولة والقطاع الخاص المحلي أو رأس المال الأجنبي.

ب- تدار وتشغل عملياتها بنظام إدارة الأعمال.

ج- لديها مجالس إدارات، تضع سياساتها وتشرف على إدارتها.

وقد زاد عدد هذه الشركات في السودان بصورة ملحوظة بسبب تبني الدولة لسياسات وبرنامج الاستخصاص، في إطار مساعيها لإصلاح وتحسين أداء العديد من المؤسسات العامة التي تم استخصاصها.

تصنيف المؤسسات الحكومية العامة في السودان:

تعتبر المؤسسات العامة في السودان وعاءً تنظيمياً مهماً من بين المنشآت العامة الأخرى. وقد كان عددها في أكتوبر 1990م ثلاث وسبعين مؤسسة وهيئة عامة، تغطي أنشطتها القطاعات الاقتصادية المختلفة. (الإدارة العامة للمؤسسات والهيئات والشركات العامة، 1990م، ص45) وتقلص عددها وأصبح عام 2000م تسع مؤسسات وسبع عشرة هيئة، نتيجة لبرنامج استخصاصها الذي تبنته الحكومة منذ عام 1992م.

لا توجد طريقة موحدة لتصنيف المؤسسات العامة في السودان ولكن في إطار الأنشطة التي تغطيها في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالقطاع الزراعي والصناعي وقطاع النقل والاتصالات والسياحة والفنادق والقطاعات الأخرى المتنوعة والتي تشمل الطاقة والخدمات والمؤسسات المالية بخلاف البنوك الحكومية المتخصصة، يمكن تصنيفها بطريقتين هما: (Mirghani, Ibrahim, 2002. p. 15.)

أ- المؤسسات الحكومية العامة على أساس الأهداف والوظائف:

ويتم التصنيف في هذه الطريقة وفقاً لتشابه الأهداف والوظائف كما يلي:

أولاً: المؤسسات الصناعية والزراعية التي تهدف إلى تحقيق أهداف الحكومة التنموية والتي عادة ما تتضمن تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين مع الاهتمام بتحقيق عائدات أو ربح مجز، مثال لذلك مشروع الجزيرة ومؤسسة الرهد الزراعية ومؤسسة النيل الأزرق الزراعية سابقاً.

ثانياً: المؤسسات التجارية التي تهدف أساساً لتحقيق الربح، مثل المؤسسة العامة لتجارة السكر.

ثالثاً: الهيئات العامة والتي هدفها الأساسي تقديم الخدمات العامة والاجتماعية، ومثال لذلك الهيئة القومية للكهرباء وهيئة مياه المدن وهيئة مياه الريف، وبالرغم من ذلك فهي تسعى لتحقيق عائدات تمكنها من تغطية تكاليف عملياتها الإدارية والفنية من خلال فرض رسوم على الخدمات التي تقدمها.

رابعاً: المؤسسات المالية والتي تضم البنوك المتخصصة، مثل البنك الزراعي والبنك الصناعي والذي دمج في بنك النيلين في إطار سياسة الحكومة لتوفيق أوضاع البنوك وأصبح يسمى بنك النيلين للتنمية الصناعية، والبنك العقاري، كما تضم المؤسسات المالية مؤسسة التنمية السودانية.

خامساً: المؤسسات البحثية والتدريبية والاستشارية، ومثال لها هيئة البحوث الزراعية وأكاديمية السودان للعلوم الإدارية ومركز تطوير الإدارة.

ب- المؤسسات العامة على أساس طريقة الإنشاء:

تصنيف المؤسسات العامة أيضاً وفقاً لهذه الطريقة لتضم:

أولاً: المؤسسات التي أنشئت بموجب قانون المؤسسات العامة لعام 1976م.

ثانياً: المؤسسات التي أنشئت بقوانين أو أوامر تأسيس خاصة بها، ومثال لها مؤسسة الرهد الزراعية وهيئة الموانئ البحرية.

ثالثاً: المؤسسات التي أنشئت بموجب قانون المؤسسات العامة لعام 1971م، ولم يبلغها قانون 1976م، بل سمح لها بالاستمرارية ومثال لذلك المؤسسة العامة للأقطان والمؤسسة العامة للتعددين، واللذان لم تستمرا على هذا الوضع، فقد تم تحويل المؤسسة العامة للأقطان إلى شركة عامة في عام 1985م، كما تم استخلاص المؤسسة العامة للتعددين في سبتمبر 1993م.

معوقات ومشكلات المؤسسات الحكومية العامة في السودان:

يواجه القطاع العام في السودان عدة معوقات ومشكلات ومن أكبرها ضعف الكفاءة الإدارية والتي سببها عدم توفر المعلومات الدقيقة ونقص الخبرات الإدارية، هذا بالإضافة إلى مشكلة فائض العمالة والتي تسود في كثير من الوحدات الإنتاجية والخدمية، مما أدى إلى تدني إنتاجية الأفراد والوحدات، ومن ثم ضياع قدرات العاملين لعدم توظيفها التوظيف السليم.

(Mighanilbrahim,2000,p60) ويعزي ذلك لما تواجهه من مشكلات متشعبة ومعقدة ومتعددة ذات إبعاد إدارية ومالية واقتصادية وسياسية واجتماعية أثرت سلباً على أدائها ودورها التنموي ومن أهم المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة في السودان ما يلي:(ميرغني عبدالعال، 1986، ص146)

- 1- عدم تحديد أهدافها بشكل دقيق وواضح، فهي غامضة ومتداخلة بين مختلف المؤسسات، كما ذكرنا من قبل في عرض أهم ملامحها وسماتها القانونية. لذلك نجد في كثير من الحالات أن أهدافها تتعارض وتتداخل مع بعضها البعض.
- 2- ضعف فاعلية هياكلها التنظيمية، والذي نتج عن عدم وضوح الأهداف
- 3- تضارب القوانين واللوائح المنظمة لأنشطتها، الأمر الذي تسبب في إضعاف فاعلية الرقابة عليها.
- 4- ضعف الكفاءة الإدارية والتي سببها التغييرات المستمرة في هياكلها التنظيمية والإدارية والمحابة في تعيين الوظائف العليا مما أضعف أداء وإنتاجية الكثير منها.
- 5- غياب التخطيط السليم، خاصة المتعلق بالإستراتيجيات الإدارية كما لم تحقق معظم محاولات التخطيط السابقة لإصلاحها وتطوير نجاحاً يذكر ، لعدم استنادها على الأسس العلمية للتخطيط.
- 6- ضعف وبطء عملية اتخاذ القرار يأخذ اتجاهاً واحداً وفي أغلب الأحيان من أعلى إلي أسفل، أي يتمثل في القرارات الصادرة من الإدارة العليا وبدون إشراك العاملين. أو بإشراك ضعيف في بعض الأحيان . ويرجع ذلك لعدم التدريب المناسب للقيادات العليا، ولغياب نظم المعلومات الإدارية الدقيقة، إضافة إلي القوانين واللوائح المقيدة لحرية اتخاذ القرار.
- 7- ضعف التنسيق والتعاون بين المؤسسات العامة والأجهزة الحكومية المركزية وبين المؤسسات فيما بينها.
- 8- التغيير المستمر لتكوين مجالس إدارات المؤسسات العامة، مما أدى إلي عدم استقرارها وبالتالي إضعاف دورها في الإشراف العام ومتابعة الأداء.
- 9- يواجه العاملون بالمؤسسات العامة عدة مشكلات تعتبر من أصعب واطخر المشكلات الإدارية التي تواجهها، وأهمها ما يلي:(EL- Agab,1991,p81)
 - غياب الشفافية لبرنامج الاستخصاص جعل العاملين بالمؤسسات العامة يشعرون بأنهم عرضة للتشريد من وظائفهم في أي وقت، مما يؤدي إلي إحباطهم وعدم الرضا الوظيفي لديهم، الأمر الذي قد يزيد الأمور سوءاً ويتسبب في تدني إنتاجيتهم وبالتالي تدني أداء المؤسسات العامة.
 - ترهل وتضخم الهياكل التنظيمية للمؤسسات العامة قد يؤدي إلي فائض عمالة بها وانعكاس ذلك سلباً على نظام الأجور والمرتبات والمزايا الأخرى.
 - غياب نظام موحد للحوافز والأجور والمرتبات لكل المؤسسات العامة مما سبب فوارق في أجور ومكافآت العاملين بها.
 - غياب سياسات وبرامج للتدريب العاملين في المؤسسات العامة .

- ضعف قدرات وكفاءة كثير من العاملين بالمؤسسات العامة، بسبب تأثير العوامل الاجتماعية مثل المجاملات والمحاباة والاعتبارات القبلية على الاختيار والتعيين والتنقلات والترقيات.
- نقص في الأطر البشرية المؤهلة والمدربة إدارياً وفنياً ومهنياً بسبب هجرة العاملين المؤهلين والمدربين .

المبحث الثالث

تقييم أداء المؤسسات الحكومية

تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاية وفاعلية في ظل بيئة ديناميكية وتتنافس شديد بين الأولويات والمشروعات المختلفة حول المصادر المالية والاقتصادية المحدودة وقد تزايد الاهتمام بنشاط التقييم بفعل مجموعة مترابطة من العوامل الاقتصادية والسياسية والإدارية والاجتماعية والبيئية العامة.

ويتضمن تقييم الأداء الحكم الشخصي (فنياً وسلوكياً ومعايير معنوية وأخلاقية) والفحص الموضوعي (أرقاماً وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق) ونشاطات وأعمال وجهود محددة يقوم بها أفراد (تقييم فردي) أو مؤسسات (تقييم تنظيمي ومؤسسي) بغية الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة على المستويات الإدارية والسياسية المختلفة داخل المنظمات وخارجها، ويتطلب تقييم الأداء وجود معايير محددة سلفاً تمكن من مقارنة الأداء النموذجي الذي تحدده المعايير المرسومة بالأداء الفعلي وبيان الانحرافات والمشكلات وأسبابها وطرق معالجتها(نائل عواملة، 1990، ص -172)

1/ مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء يمكن المؤسسات من معرفة مدى قدراتها وإمكانياتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبدون مقياس الأداء المناسب يصعب الحكم على أداء المنظمات، فالمطلوب تطوير أساليب قياس وتقييم الأداء فهي أساس نجاح أي منظمة.

أصبحت عملية قياس وتقييم الأداء محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع المنظمات، وإن اختلفت أغراض وأساليب القياس والتقييم لدى الكثير منهم، فأصبح تركيز قياس المخرجات الخاصة بالمنظمات غير مناسب، بحيث أصبح من الواجب التركيز أيضاً على العمليات والمعالجات ذاتها والاهتمام بالمقارنات القياسية مع عدم تركيز الاهتمام على المؤشرات الكمية والرقمية فقط دون الاهتمام بقياس جودة الأداء. (الكي، 2012م، ص 57).

القياس والتقويم يهدفان إلى توضيح نقاط القوة والضعف في أي منظمة لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المنظمة على مستوى جميع الوحدات، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقويم وبعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم لأغراض تحقيق أهداف

المنظمات والتعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المنظمات، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد أهدافها وبرامجها الإستراتيجية. (جودة، 2010م، ص 80).

تعد المقاييس المالية التقليدية لتقويم الأداء غير كافية لمواكبة بيئة الأعمال الحديثة، فقد أدى التوجه الحديث في تقويم الأداء إلى استخدام تقنيات حديثة مثل نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC)، والذي يعكس نجاح أو فشل المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها واستغلال مواردها المالية والبشرية والمادية وبما يتلائم مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية وبكفاءة وفعالية، لذا برز هذا النموذج كأداة لمواجهة التحديات التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة والمتمثلة في التطورات التكنولوجية وشدة المنافسة.

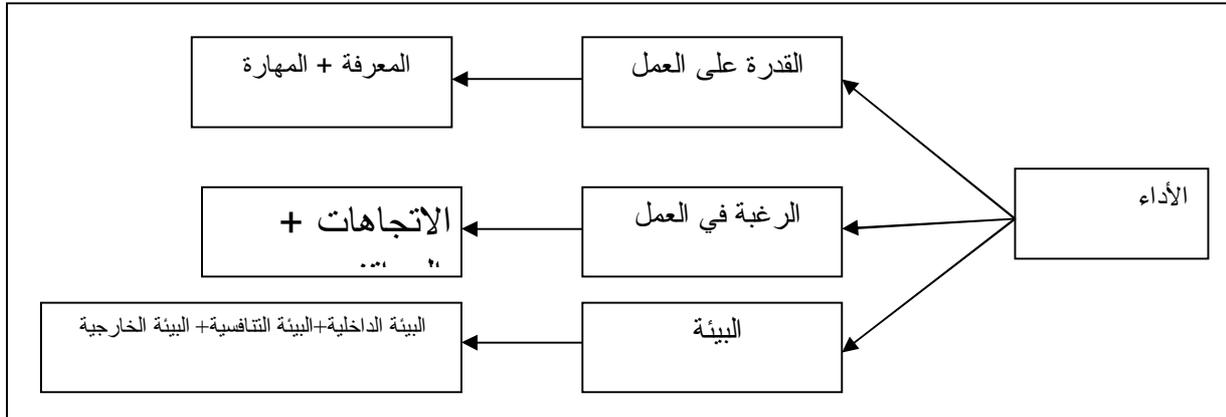
لم يتفق الكتاب حول تعريف واحد للأداء وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر يمكن توضيح ذلك من خلال التعاريف التالية:

- عرفه (Eccles, Robert, 1991,P.131) بأنه: "انعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها".
- عرفه (Robert. N.Anthony &Vijay Govindarajan, 1998,P.461) بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقويم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر".
- عرفه (مصطفى، أحمد سيد، 2005م، ص 323) بأنه: "النتيجة النهائية للنشاط أو الجهد المبذول، وهو سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف المخططة أي درجة الإنجاز بكفاءة وفاعلية".
- عرفه: (عداس، ضحى محمد أسعد، ص95) بأنه: "درجة تحقيق الفرد لما هو مطلوب منه من مهمة أو مهام ويمكن استخدام تقويم المهام في الحكم على كمية هذه الدرجة ونوعيتها".
- عرفه (هانجر، جيه دافيد ويلين، توماس، 2014م، ص 231) بأنه: "النتيجة النهائية للأنشطة".
- عرفه (عبدالمحسن، توفيق محمد، 2006م، ص 3) بأنه: "المخرجات أو الأهداف النهائية التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة".
- عرفه (يوسف، بومدين، 2005م، ص 33) بأنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة".
- عرفه (الخانق، سناء عبدالكريم، 2005م، ص 36) بأنه: سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف الشركة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

- عرفه (جبين، عبدالوهاب محمد، 2009م، ص 8) بأنه: "توافر القدرة على العمل والرغبة في العمل والبيئة".

يمكن وضع ذلك التعريف من حيث مكوناته في الشكل رقم (13/3)

شكل رقم (14/3) مكونات الأداء



المصدر: جبين، عبدالوهاب محمد، 2009م، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه منشورة، مقدمة في جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، ص 8. وفقاً لتعريف (جبين، عبدالوهاب محمد، 2009م، ص 8) الأداء يتضمن:

أ/ المعرفة والمهارة اللازمة: المعرفة يقصد بها المعرفة بالعمل من حيث المهام والمسئوليات، أما المهارة فالمقصود بها المهارة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

ب/ البيئة: يقصد بها ظروف العمل أو ظروف العمليات المستخدمة أو الظروف الإنسانية.

ج/ المصادر المتاحة: يقصد بها التكنولوجيا المناسبة أو المصادر اللازمة.

د/ الدافعية: يقصد بها الحافز لإنجاز الأعمال بالشكل الصحيح.

يمكن تعريف الأداء بأنه: "القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة وفقاً للأهداف المخططة والإمكانات الموجودة مع مراعاة البيئة".

2/ أنواع تقييم الأداء:

لقد اختلف معظم الباحثين في تحديد أهم أنواع أداء المنظمات، فمنهم من ميز بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، في حين ميز بعضهم الآخر ما بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي، كما أن هناك من تحدث عن الأداء المستدام، وفيما يلي نستعرض أهم أنواع أداء (كواشي، مراد، 2013م، ص 174-175):

يرى (كواشي، مراد، 2013م، ص 174) نقلاً عن (H.Savall, 1997,P.710) أن أداء المنظمات ينقسم إلى نوعين هما الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، فالأداء الاقتصادي يتكون من النتائج الفورية على المدى القصير وتوليد القدرات على المدى الطويل، فالنتائج الفورية عبارة عن الإنتاجية العالية، والميزة التنافسية، أما القدرات التي تتولد على المدى الطويل فهي عبارة عن منتجات جديدة، تكنولوجيا جديدة، وكفاءة عاملين، أما أداء المؤسسة الاجتماعي فهو يتأتى من خلال اهتمامها بتحسين ظروف المهنية، وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، ومباشرة العمل الإستراتيجي (كواشي، مراد، 2013م، ص 174).

الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي، لذلك لا بد من تكامل النوعين حتى تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها، يعاب على هذا التقسيم أنه يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة فقط.

يرى (كواشي، مراد 2013م، ص 174) نقلاً عن (P.Pinto) أن أداء المؤسسة ينبغي أن يحظى بالاستمرارية، وعرفه "بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أدائها خلال مدة طويلة نسبياً، وليس فقط ما تحققه من أداء استثنائي في لحظات زمنية متقطعة".

كما أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد وتوزيعها ما بين: العملاء، والعمال، والمساهمين، فضلاً عن أنه أكبر خيار مربح بالنسبة للمؤسسة ويقوم الأداء المستدام على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية قوية وهي: القيم، الأسواق، الأفراد، الحرف، حيث أن كل ركيزة تعد ركناً رئيساً لأداء المؤسسة. (كواشي، مراد، 2013م، ص 174).

يمكن القول أن الأداء وإن اختلف الكتاب في تصنيفه لا يخرج عن كونه أداء اقتصادي واجتماعي مستدام.

3/ أهمية تقييم الأداء:

يمكن تلخيص أهمية تقييم في النقاط التالية:

- يعتبر أداء توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- يعبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

4/ خصائص تقييم الأداء:

هناك عدة خصائص لتقييم الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية: (بلاسكة، صالح، 2011م، ص 3):

- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملون.

- يساعد على ترجمة النتائج.
- يعتبر أداة لقياس نتائج الشركة وحساب الخسائر أو الفوائد.

5/ قياس وتقييم الأداء:

القياس والتقييم يهدفان إلى توضيح نقاط القوة والضعف في أي منظمة لاتخاذ القرارات المناسبة لرفع كفاءة المؤسسة على مستوى جميع الوحدات، فالتطوير يبدأ بالقياس وينتهي بالتقويم، والقياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقويم، ويعتبر إحدى وسائل التقويم إذ لا يمكن أن يكون هناك تقويم دون قياس بمعنى أن التقويم أعم وأشمل من القياس، ويعرف التقويم بأنه جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه (محاد، عريوه، 2011م، ص4).

- قياس الأداء:

يعرف (الغالبى، طاهر محسن منصور، 2003م، ص 69) قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"، ويعرفه (برازقة، عيسى، 2009م، ص2) بأنه "طريقة منظمة لتقويم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية"، ويعرفه (Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan, 1998, P.461) بأنه: "عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على أداء المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل بهدف تقويم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"، يعتبر قياس الأداء ضروري من أجل اكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات بغرض تحسينها، كما أنه يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة حول ما تقوم به المؤسسة.

- أهمية قياس وتقييم الأداء:

تحتاج المنظمات لقياس الأداء للتأكد من نتائج الأعمال حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المؤسسة إلى الأفضل وفي المقابل عدم قدرة المؤسسة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليها، وبالتالي لا يمكن إدارتها ما يمكن قياسه يمكن إدارته والعكس، (بن عيود، على أحمد ثاني، 2009م، ص 4).

- مستويات قياس الأداء:

الأداء العام المؤسسة هو المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية أو الخارجية ويضم كل من المستويات التالية (حمزاوي، محمد سيد، 2013م، ص 3-5):

أولاً: تقييم الأداء الفردي:

الأداء الفردي يتكون من الأنشطة التي يمارسها الفرد للقيام بمهامه المكلف بها أو مسؤولياته التي يقوم بها في الوحدة التنظيمية المساهمة في تحقيق أهدافها، ويقاس أداء كل فرد بمجموعة متنوعة من المقاييس التي تعكس أداء ومدى تحقق المستهدف من عمله أو وظيفته من حيث الكم أو الجودة المنشودة، وغالباً ما يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء الفرد باستخدام مقاييس أو مؤشرات عديدة مثل: مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة، والوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعياري، والتكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية، ودرجة التعاون مع الزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضا عن مناخ العمل، ورضا المراجعين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل وإطاعة الأوامر الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء المؤسسة التي يعمل بها (حمزاوي، محمد سيد، 2013، ص3).

- أهمية تقييم أداء الفرد :

- يتضح من مفهوم تقييم الأداء بأنه يلعب دوراً بالغاً في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنشأة لأنه يحقق الفوائد التالية: (عمر وصفي ، 2005، ص265).

- 1- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة فإن جواً من العلاقات الحسنة سيسوى بينهم وبين الإدارة .
- 2- إشعار الأفراد بمسؤولياتهم ،عندما يشعر العامل بأن نتائج التقييم سياترب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله .
- 3- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى .
- 4- تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- 5- تحديد الأفراد المستحقين للترقية . رفع تب
- 6- تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية
- 7- الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الإدارة العليا
- 8- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية معينة بمؤهلات معينة واقترح إحلال موارد بشرية أخرى مكانها إذا اقتضت الحاجة لذلك .
- 9- يزود الإدارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة
- 10- يمثل أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى.

خصائص قياس وتقييم الأداء الفردي:

- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعياً وسليماً.
- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته .
- القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاؤه في العمل بل يعني أيضاً تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون مهمة الرئيس المباشر بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية باقتراح نوع التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.
- قياس وتقييم الأداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هناك احتمال كبير للتحيز والمحسوبية.
- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية ، زيادة الأجر والمكافآت ، الفصل . لذا يجب أن يكون التقييم موضوعياً .
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل. (بلاسكة، صالح، 2011م، ص 20)

- طرق قياس أداء الفرد:

هناك عدة طرق لعملية تقييم الأداء عند القيام بعملية التقييم يتم اتباع إحدى الطرق الآتية:

1- طريقة المقاييس المتدرجة البياني :

هي من أبسط أساليب قياس الأداء وأكثرها شيوعاً ويحتوي المقياس على قائمة بالبنود لصفات وسلوك ونواتج عمل يتم التقييم بناءً عليها كما تحتوي على مدى من الدرجات (1-5) تعبر عن جودة الأداء بالنسبة لكل بند حيث يعطى كل فرد درجة في كل بند تعبر عن مستوى أدائه وقد يحتوي المقياس على بنود عامة تصف الأداء مثل الكمية أو الجودة وبنود خاصة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد مثل القدرة على التواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم .

2- طريقة الترتيب :

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ حسب مدى توافر صفة معينة أو مدى القيام بسلوك معين ولأنه من السهل التمييز بين أفضل العاملين واسوأ العاملين، تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتحديد الأفضل ثم الأسوأ ثم استبعاد الأفراد الذين تم قياس لأدائهم من المقارنة .

3- طريقة المقارنات الثنائية:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد آخر وفقاً لكل معيار من معايير التقييم فإذا كان لدينا 5 أفراد مطلوب ترتيبهم حسب درجة أفضلية كل منهم في أداء العمل وفقاً لمعيار جودة الأداء مثلاً، فإننا نقوم بعمل مقارنات نحدد فيها الفرد الأفضل وإعطائه (+) والفرد الأقل وإعطائه (-) ثم نقوم بحصر علامات (+) التي حصل عليها كل فرد ونقوم بترتيب جميع أفراد المجموعة على حسب علامات (+) التي حصل عليها كل منهم بحيث يكون الأفضل من حصل على أكبر عدد من علامات (+). وتصلح هذه الطريقة في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين حيث يزيد عدد المقارنات كلما زاد عدد الأفراد المطلوب تقييمهم ويمكن حساب عدد المقارنات الزوجية بين عدد من الأفراد باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث $n =$ عدد الأفراد.

4- طريقة التوزيع الإجمالي :

يتم توزيع الأفراد على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقاً وذلك تجنباً لبعض التحيزات التي يمكن أن يقع فيها التقييم خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالباً إلى إعطاء جميع الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم .

وتعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد بعضهم البعض والجميع يعلم أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز مما يدفعهم لبذل أفضل ما عندهم حتى يحصل على رتبة متقدمة.

5- طريقة الأحداث الهامة:

حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجل لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة لسلوك كل من مرؤوسيه في العمل . لذا فكل ستة أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشا أداء الأخير باستخدام أحداث معينة (محاد، عريوه، 2011م، ص4).

ثانياً: قياس أداء الوحدات التنظيمية:

يمكن القول بأن أداء الوحدات التنظيمية هو الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة، وأجهزة الرقابة الداخلية بتقويم أداء الوحدات التنظيمية، ويغلب في هذا التقويم استخدام مقاييس الفعالية والكفاءة الإدارية، مثل مدى بلورة ووضوح الأهداف التشغيلية للوحدة وتربطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في الاتصالات وفي العمل بصفة عامة ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان،

المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، مدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية (حمزاوي، محمد سيد، 2013م، ص 4).

ثالثاً: تقييم أداء المؤسسة ككل:

يعكس الأداء المؤسسي مدى استجابة أداء المؤسسة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية وكذلك لتوقعات الأطراف ذات العلاقة بهذه البيئة فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف.

وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المنظمات اعتماداً على مقاييس تعكس درجة قبول أداء هذه المنظمات، ومدى رضا العملاء عن هذا الأداء في إطار الرسالة التي تقوم عليها خطة المؤسسة الإستراتيجية بالإضافة إلى مدى تجاوب أداء وجهود المؤسسة مع المؤشرات والاتجاهات المهنية والوطنية العالمية والتكنولوجية (حمزاوي، محمد سيد، 2013م، ص 5).

- أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

يعتبر موضوع تقييم الأداء المؤسسي من الموضوعات الرئيسية في معظم حقول المعرفة الاجتماعية والإنسانية إذ استحوذ على اهتمام وشغف الباحثين والدارسين من جهة والمعنيين بإدارة المؤسسات العامة والخاصة من جهة أخرى، ويعود السبب في ذلك إلى العوامل التالية: (سالم منير، 1991، ص 18-20)

1- إن عملية تقييم الأداء المؤسسي تعتبر إحدى الوظائف الأساسية التي تقوم بتنفيذها إدارة المؤسسات سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص وأن هذه الوظيفة أو العملية تعتبر جزءاً مكملاً لنشاط الإدارة في التعرف على درجة تحقيق عمليات الإدارة لأنشطتها وأهدافها التنظيمية والرئيسية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها. فنشاط الإدارة بشكل شمولي يضمن العديد من الوظائف الأساسية فتبدأ العناصر البشرية على هيكل الإدارة التنظيمي والواجبات والأنشطة التي يقومون بها ومن ثم مراقبة الأداء بعملية تقييم هذه الأنشطة وذلك للتأكد من أن هذه الأنشطة قد نفذت في حدود الموارد والإمكانيات من جهة ومن جهة ثانية التأكد من أن هذه الأنشطة كانت موجهة نحو تحقيق الهدف.

2- ضرورة إيجاد معايير ومؤشرات موضوعية تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أداء أنشطتها الأساسية على المستوى الكلي للمنظمة، ذلك وأن غياب مثل هذه المعايير وخاصة في قطاع الأعمال يجعل من الصعب الحكم على كفاءة وفاعلية أنشطتها. (الزنفراي، 1992، ص 284)

3- بما أن التوجه الحديث في استخدام تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء، فإن ضرورة التعرف على عناصر تقييم الأداء المؤسسي له أهمية كبيرة لتشخيص عناصر الأداء وجوانبه وتحديد نقاط القوة وتعزيزها وجوانب الضعف للعمل على معالجتها وتجنبها في مستقبل العمليات.

1- يعتبر تقييم الأداء المؤسسي إحدى الوسائل الأساسية التي تزود متخذي القرار في الإدارة العليا لأي مؤسسة بالمعلومات والبيانات الأساسية حول واقع أداء الأنشطة والمهام التي يؤديها أفراد المؤسسة، وتسعى كل وحدة تنظيمية بمديرها ورئيسها إلى إيجاد أفضل الطرق والوسائل لتحديد أهداف الوحدة التنظيمية وهذا ما يؤدي بالتالي إلى بث روح المنافسة بين هذه الوحدات، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى كفاءة أداء هذه المؤسسات وهذا ما ينعكس بالتالي على نجاح تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

2- يتزايد الاهتمام بالبحث في تقييم الأداء المؤسسي خاصة في دول العالم الثالث وذلك بسبب محدودية الموارد وقلة الإمكانيات الاقتصادية في هذه الدول الأمر الذي يحتم على إدارات المؤسسات في هذه الدول من أن تكون حريصة على استخدام الموارد المتاحة إليها أفضل استخدام وأن ترشيد استغلال الموارد لهو أفضل المعايير لمعرفة وقياس مدى كفاءة هذه المؤسسات والتأكد من أنها حققت أهدافها باستخدام أقل الموارد وبأقل التكاليف. (رونالد مايرز وروبرت لاسي، 1996، ص72)،

- نماذج تقييم الأداء المؤسسي:

تعتبر عملية تقييم الأداء المؤسسي نشاطاً عملياً متكاملًا وإطاراً منظماً يشتمل على مجموعة من المعايير والمؤشرات الموضوعية التي تستند مباشرة إلى الأهداف التنظيمية والأنشطة الأساسية للمؤسسة أو الدائرة.

وهناك العديد من النماذج والأطر العامة التي تناولت عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة بشكل كلي، فمنها ما يركز على العناصر المتكاملة للأداء من حيث مدخلات العملية وعملياتها ومخرجاتها ومنها ما يركز على أداء المنظمة ومدخل أخرى ركزت على الهدف وتمثل هذه النماذج بما يلي: (يونس احمد، 1998، ص14).

أ- نموذج المدخل التنظيمي:

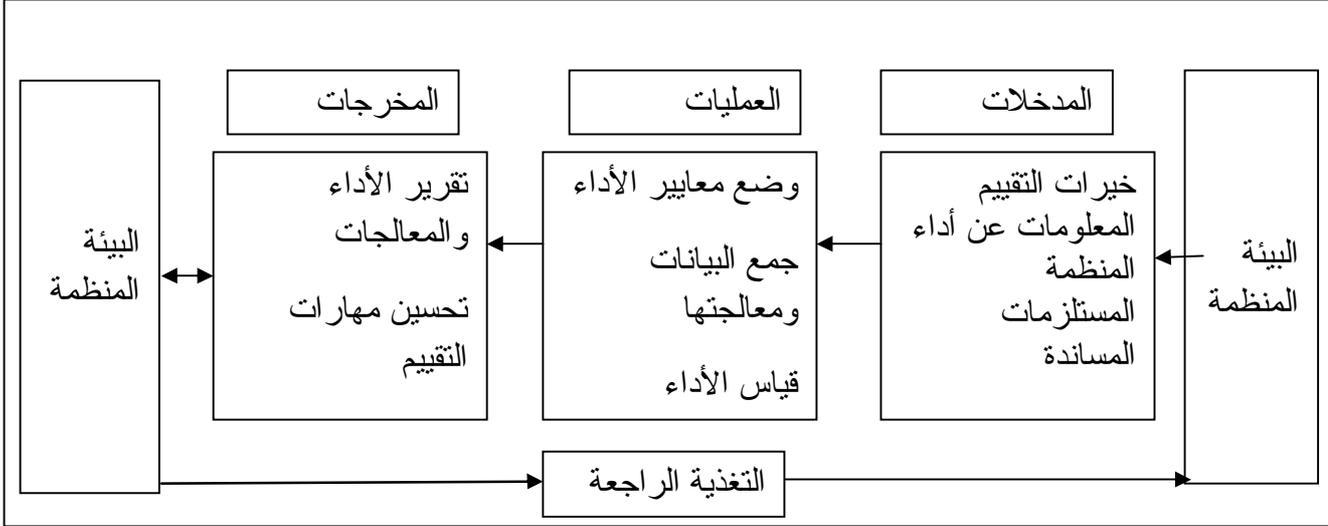
في الواقع تتعامل الإدارة الحديثة مع مجموعة من النظم الداخلية والخارجية وتعد النظرية العامة للنظم من أهم الاتجاهات المعاصرة في الإدارة والتنظيم والتي تهدف إلى تحديد عناصر المنظمة وتفسير آليات عملها.

والنظام عبارة عن مجموعة من الأنظمة المفتوحة (نظام شامل مفتوح) والذي يكون مستنداً على مجموعة مترابطة من الأجزاء الفرعية والتي تعتمد على البيئة الخارجية لانجاز أهدافها بفعالية وكفاءة.

والشكل رقم (1) يبين عناصر هذا النظام.

شكل رقم (14/3)

الإطار العام لنظام تقييم الأداء طبقاً للنظام المفتوح



المصدر: Daft- organization Theory and Design N.Y1996.P103

يلاحظ من الشكل أعلاه أن عملية تقييم الأداء المؤسسي من منظور أنظمة تقييم أداء المؤسسة بشكل شمولي وكلي بحيث تأخذ بالاعتبار العناصر والأبعاد الأساسية لعملية الإنتاج وهي المدخلات والعمليات والمخرجات ويتبع ذلك قناة الاتصال وهي التغذية الراجعة وتنتهي هذه العملية بالمخرجات، بمعنى آخر فإن مدخلات عملية تقييم الأداء المؤسسي هي المعايير والمؤشرات التي تستخدمها إدارة المؤسسة في تقييم أنشطة ومهام الوحدات التنظيمية المتناسقة والمترابطة مع بعضها، ويأخذ أيضاً تقييم الأداء المؤسسي بعداً آخر هاماً في عملية التقييم وهو كفاءة المخرجات وفعاليتها.

ويأخذ التقييم المؤسسي بعين الاعتبار في مرحلة المدخلات توفير جميع عناصر الإنتاج اللازمة والمطلوبة والتي يجب أن تتناسب مع حجم وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها، وفي مرحلة العمليات فإن تقييم الأداء يركز على الأنشطة والمهام التي تسير وفق الخطة والمسار المرسوم سابقاً، أما في المرحلة الأخيرة فإن عملية التقييم تركز على أن مخرجات المؤسسة لا بد لها وأن تتسجم مع الأهداف المؤسسية المحددة لها.

ب- نموذج أداء المنظمة:

يتضمن نموذج أداء المنظمة مجموعة من المتغيرات والعناصر الأساسية التي تلعب دوراً أساسياً في صياغة دور المنظمة وبالتالي تحديد كفاءة وفعالية دورها، ومن هذه المتغيرات ما يعتبر متغيرات لها صلة بالظروف البيئية التي هي من خارج حدود المنظمة والأخرى التي هي من العناصر المكونة لهيكل وأداء المنظمة والمتغيرات الداخلية والخارجية على النحو التالي: (الشامي، مصطفى، 1989، ص 361)

1- إستراتيجية المؤسسة: تتضمن إستراتيجية المؤسسة مجموعة من الأهداف العامة والأهداف الفرعية التي تشكل الإطار المرجعي لكافة أنشطة المنظمة ومهامها، وعدد قياس أداء المنظمة من خلال هذا المتغير (الإستراتيجية) لابد للمعايير والمؤشرات التي تستخدم لعملية قياس أداء المؤسسة أن تعكس البعد الإستراتيجي للمنظمة ومن هذه المعايير:

أ. درجة صياغة الأهداف بلغة سليمة مفهومة من قبل كافة المعنيين بتنفيذها حتى تصبح واضحة ومحددة المعالم لا لبس فيها.

ب. أن تعبر الأهداف عن المطلوب تحقيقه بشكل دقيق.

ج. أن تشمل الأهداف على كافة الجوانب والأبعاد الأساسية لأداء المنظمة، بما في ذلك انسجام هذه الأهداف مع الإمكانيات المتاحة.

د. أن تكون الخطط منسجمة مع الأهداف المرسومة وأن تكون أيضاً مقسمة إلى برامج زمنية محددة ومدى ملاءمتها مع الموارد والإمكانيات المتاحة للمنظمة.

هـ. البعد البشري والسلوكي: يعتبر هذا البعد من الجوانب المهمة إن لم يكن أهمها في تقييم أداء المنظمات ذلك أن حصيلة تفاعل أدوات العاملين ومستوى كفاءتهم ينعكس بصورة أساسية على كفاءة الأداء المؤسسي ومن المعايير التي يمكن الاستدلال بها واستخدامها لتقييم أداء المنظمة بناءً وانسجاماً مع هذا البعد ما يلي:

1. وجود وصف وظيفي للعاملين في المؤسسة يوضح مجموعة المهام والواجبات الأساسية المطلوبة من الموظفين القيام بها. كما يحدد الوصف الوظيفي طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين من جراء تنفيذ مهامهم وواجباتهم للوظيفة.

2. وجود خطة لتطوير أداء العاملين من خلال التدريب والتحفيز والاهتمام بإعداد القيادات الداخلية، هذا يعني أن وجود الخطة والاهتمام بها من قبل الإدارة العليا يعطي مؤشر على جدية المنظمة في رفع مستوى أداء العاملين وتحسين كفاءتهم.

3. التزام العاملين بمبادئ وأخلاقيات الوظيفة العامة، مما يعطي مؤشر على وجود معايير لأخلاقيات العمل داخل المنظمة كذلك معايير موحدة محددة للعاملين لما يسمى بالثقافة التنظيمية التي تعطي طابعاً مميزاً لأداء هذه المنظمة.

4. الهيكل التنظيمي: يتضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة الوحدات الأساسية الفنية ويتضمن أيضاً الوحدات التنظيمية المساندة، ويبين الهيكل التنظيمي أيضاً شكل الارتباطات بين الوحدات وقنوات الاتصال بينها، لذا فإن عملية تقييم الأداء المؤسسي تأخذ بعين الاعتبار تلك الأبعاد في عملية التقييم ومدى فاعلية هذا الهيكل

ودوره في تفعيل دور المؤسسة على المستوى الكلي بحيث لا يشكل عائقاً أمام كفاءة الأداء وتطويره، بمعنى آخر أنه عندما يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً ومحددًا وتكون خطوط الاتصال والارتباطات دقيقة ومفهومة من قبل الوحدات التنظيمية فإن ذلك ينعكس على كفاءة الأنشطة التي تقوم بها تلك الوحدات الأمر الذي يتيح لها المناخ الملائم لتنفيذ أنشطتها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها المؤسسة بشكل أساسي.

5. نمط الإدارة: يعتبر نمط وأسلوب الإدارة من العناصر الأساسية التي يستخدمها نموذج أداء المنظمة لتقييم الأداء المؤسسي ذلك وأن أسلوب المدير أو الرئيس المباشر في ممارسة مهامه وتعامله مع مرؤوسيه لهو إحدى أهم المتغيرات التي تؤثر في أداء الوحدة التنظيمية وبالتالي ينعكس ذلك على أداء العاملين من جهة وأداء هذه الوحدة من جهة أخرى، فإذا كان أسلوب الإدارة مشاركي ديمقراطي، وتعتمد الإدارة أيضاً على مبدأ تفويض الصلاحيات وتحديد المسؤوليات فإن هذه الأبعاد تعتبر مستلزمات أساسية وإحدى المدخلات الهامة التي يمكن على أساسها تقييم أداء الإدارة بشكل كلي.

6. ظروف المؤسسة: ويشتمل هذا البعد على مجموعة المتغيرات والظروف في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر على الأداء المؤسسي للمنظمة والتي لا بد لإدارة المؤسسة من أن تأخذها بعين الاعتبار وتتعامل معها بشكل كفؤ وتستجيب لهذه المتغيرات منعاً من أن تشكل هذه المتغيرات حاجزاً أو عائقاً أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، فعملية تقييم الأداء المؤسسي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار من حيث قدرة ورغبة الإدارة في الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وإمكانية الاستفادة من هذه المتغيرات وتسخيرها لخدمة أهداف المؤسسة أي بمعنى آخر أنه لا بد لمخرجات المؤسسة من أن تتواءم وتتسجم مع رغبات واحتياجات المجتمع المحلي وتأخذ بعين الاعتبار أي تغيير يحدث على مستوى رضا العملاء أو الناس من جهة، ومن جهة ثانية مواكبة التطور الذي يحدث في البيئة الخارجية لرفع مستوى الأداء، وبالتالي زيادة القدرة على المنافسة في البيئة الخارجية أو المحيط الخارجي للمؤسسة. (طعامنة، محمد، 1999، ص112)

- أغراض القياس:

اختيار المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء تتأثر بالغرض من القياس تختلف أغراض القياس باختلاف الغرض من القيام به ويمكن تفصيل ذلك فيما يلي: (Sinclair & Zairi, 1995, P.54):

- التخطيط والرقابة والتقييم: وتعني القياس بهدف اتخاذ القرارات الخاصة بتخطيط ورقابة وتقويم العمليات.

- إدارة التغيير: تقوم المقاييس فيها بتدعيم المبادرات البيئية ويتم القياس رأسياً داخل المستويات الإدارية

وأفقياً داخل الوظائف.

- الاتصالات: ويطلب القياس في هذا المجال لتقليل التأثير الشخصي وحل المشكلات ومتابعة التقدم ونقوية السلوك والتأكد من التغذية العكسية.
- التحسين: يكون الهدف من القياس دعم التحسين لتقديم بطاقة أداء للتقرير عن كيفية تحقيق جهود التحسين.
- تخصيص الموارد: تساعد المقاييس على توجيه الموارد النادرة بالنسبة للمؤسسة إلى أنشطة التحسين الأكثر جاذبية.
- التحفيز: يتحسن الأداء إذا تم تزويد الأفراد بمستهدفات قابلة للتحقيق.
- التركيز طويل الأجل: قياس الأداء المناسب يجب أن يؤكد على تبني الإدارة لوجهة نظر طويلة الأجل.

5/ مزايا قياس وتقييم الأداء المؤسسي:

تطبيق القياس على المنظمات يحقق بعض المزايا المؤسسة على النحو التالي (محمد، عبدالرحيم،

2011م، ص 243):

1. يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أم لا. وهنا ينبغي على مدير المؤسسة أن يسأل، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
2. يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة ويوضح ما لا تعرفه والسؤال هنا هل القائمون على المؤسسة لديهم خلفية بالمشكلات التي تواجه المؤسسة؟
3. التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية، والسؤال هل القرارات تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
4. توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير والسؤال ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟ وكيف يمكن إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
5. يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين ولتطوير الذي تم التخطيط له قد حدث بالفعل؟ والسؤال، هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تمت في المؤسسة؟
6. يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة، فلو تم القيام بالأعمال لفترات طويلة بدون قياس الأداء لها على افتراض أنها تتم بشكل جيد، فربما تكون النتائج صحيحة أو غير صحيحة، ولكن بدون قياس الأداء ليست هناك وسيلة تحدد هل الأعمال التي يتم تنفيذها تتم بطريقة صحيحة أم لا؟.

6/ فوائد تقييم الأداء المؤسسي:

تؤدي عملية التقييم العديد من الفوائد منها (جبين، عبد الوهاب محمد، 2009م، ص 27):

1. يزيد التقييم من تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة للفئات المستفيدة، فتقييم المخرجات شيء ضروري بالنسبة لها حتى تتمكن من التأكد من أنها تساعد وتخدم فئاتها المستفيدة ولتقليل نسبة الخطأ.
2. يحسن مناهج وآليات إيصال الخدمة للفئات المستفيدة، فقد تصل المؤسسة إلى حد تشعر وأنها توصل خدماتها من خلال عدد من النشاطات والفعاليات والاتصالات وقد تكون هذه الآليات غير فعالة ومكلفة، عندها بإمكان المؤسسة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في آليات إيصال خدماتها من خلال تقييم البرنامج.
3. التحقق من أن المؤسسة تقوم بتطبيق حقيقي لخطط عملها وخطط تتحراها لتحقيق أهدافها وإيصال خدماتها وإحداث نوع من الاستدامة في نشاطاتها ومشاريعها.
4. يقدم معلومات وبيانات واقعية يمكن استخدامها بعدة أشكال: للعلاقات العامة، للعمل مع منظمات أخرى تنفيذ برامج متشابهة، نموذج لتجربة ناجحة، لتوعية الرأي العام أو المجتمع المحلي وغيرها من الاستعمالات.

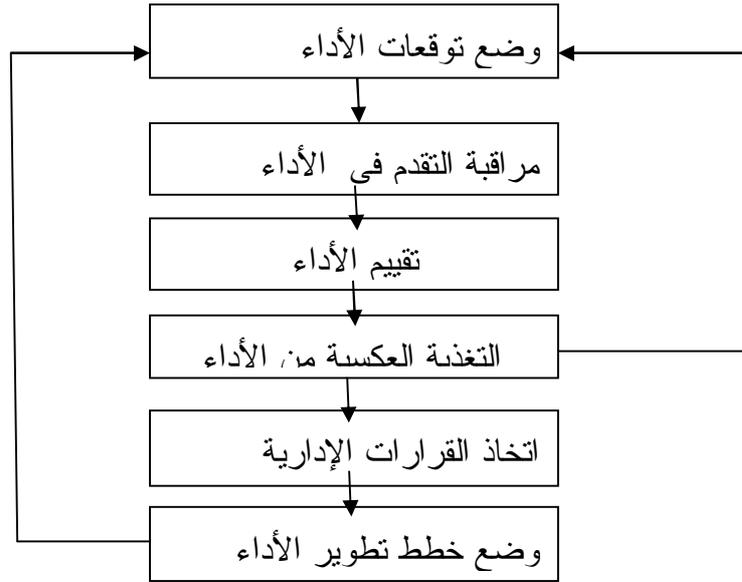
7/ مراحل تقييم الأداء المؤسسي:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي ما يلي الخطوات التي يراعي إتباعها عند تقييم الأداء (الهييتي، خالد هيثم، ص 106):

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، الشركة والعاملين، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمين به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
3. تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.
4. التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.
5. اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.

6. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وقيم للعاملين، وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقتضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية، والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء كما يلي:

شكل رقم (15/3) مراحل تقييم الأداء



المصدر: الهيتي، خالد هيثم، (2010م)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 206.

8/ معايير تقييم الأداء المؤسسي (الفاعلية والكفاءة والإنتاجية):

1- الفاعلية:

اختلف الأكاديميون حول مفهوم الفاعلية التنظيمية حيث يعتبر المصطلح جوهر نظرية التنظيم، ولا يمكن دراسة التنظيم دون التعرف على مفهوم الفاعلية، فنظرية التنظيم تعطي تفسيراً حول ما يجعل التنظيم فعالاً وهو من هذا المنظور الهيكل التنظيمي المناسب والملائم وتجدر الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية المحددة بشكل واضح ودقيق تؤدي إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، بينما يرى المنهج التقليدي في تعريفه للفاعلية بأن هذا المصطلح يعني الدرجة التي يحقق فيها التنظيم أهدافه، ولكن التوجه الحديث في تعريف هذا المفهوم تجاوز مفهوم تحقيق الأهداف إلى معرفة قدرة المنظمة على العيش والاستمرار والقدرة على التكيف مع ظروف البيئة. لذلك فإن مفهوم الفاعلية التنظيمية يعني قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية بحيث تستطيع الاستجابة والاستمرار في المجتمع. (الشامي

وحمود، 1998، ص344)

2- المرونة والتكيف:

ذكرنا في السياق السالف الذكر بأن إحدى العناصر الأساسية للفاعلية التنظيمية هي المرونة والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة من الاستمرار في تقديم السلع والخدمات التي تستجيب لرغبات الجمهور، وحتى تستمر المنظمة في أداء أنشطتها بفاعلية.

هذا التنوع في مقاييس الفاعلية التنظيمية يعتمد على أمرين أساسيين: طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها. أهداف التقييم تعني مجموعة الغايات التي يسعى القائمون على التقييم من تقييمها. وهنا لابد من القول أن التعدد والتنوع لهذه المقاييس والمعايير لا يصلح في جميع الأحوال لاستخدامها معاً لتقييم فاعلية مؤسسة بعينها، وقد تم اللجوء إلى استخدام معيار واحد ومعياريين حسب ما تم ذكره في النقطتين السابقتين، وبما أن الفاعلية التنظيمية تركز على تحقيق الأهداف وحتى تكون عملية التقييم ناجحة ومثمرة لابد أن تتسم الأهداف بالميزات التالية: (الشامي وحمود، 1998، ص344)

1- أن تكون الأهداف معلنة ومطلقة ونهائية.

2- أن تكون الأهداف واضحة محددة.

3- أن تكون الأهداف سهلة وقابلة للتطبيق والقياس.

4- أن يكون هناك اتفاق عام على الأهداف المراد تحقيقها.

ب- مفهوم الفاعلية:

يعرف (الشامع وحمود، 2009، ص75) مفهوم الفاعلية على الشكل الآتي: "يعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة".

أي أن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية، وبعبارة أخرى فإن الفاعلية وفق هذا المفهوم ترتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وبالتالي تكون الفاعلية على درجات متفاوتة.

ويشير الباحثان إلى المفهوم الجديد للفاعلية وذلك بتركيزهما على قدرة المنظمة على البقاء والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها أي بقدرة المنظمة على التكيف البيئي والنمو والبقاء من خلال التوازن المتحرك مع البيئة، وهكذا فإن المفهوم الحديث يعطي الفاعلية بعداً أشمل وأكثر اتساعاً من تحقيق الأهداف. وهذا الاتجاه يستند إلى منهج النظم الذي يعد المنظمة نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة تتطوي على العديد من الجوانب غير المستقرة، لذلك لابد أن تسعى المنظمة بكل إمكاناتها لمعالجة المشكلات والظواهر البيئية التي تواجهها وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع

البقاء والاستمرار، وبناء عليه يمكن تحديد مكونات الفاعلية بما يلي: (عبدالمحسن، توفيق محمد، 2006م، ص3)

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2. قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار على البقاء.

3. قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

ج- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية و العلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد و هو الوقت ، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي: (صالح بن نوار، 2006، ص196)

1. الإنتاج : و يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية و النوعية التي تتطلبها البيئة .

2. الكفاءة : و يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة و العائد على رأس المال و معدل الضياع من المواد و الخامات و كذلك الوقت الضائع و ما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3. الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة و المنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، و يسمى هذا المعيار الرضا و تتضمن مقاييسه معدل الغياب و التأخر و الشكاوى.

لذلك يعتبر المؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، و بالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة و رضا العاملين عن المنظمة و التطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات العاملين.

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في الآتي: (جون جاكسون و اخرون ، 1988 ، ص 59)

1- التكيف : و يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة .

2- النمو : يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها و الهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، و يمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي .

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء و قدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، و لكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة و غير الفعالة و لكنها قادرة على البقاء و الاستمرار .

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية و مؤشرات خارجية كما يلي: (نجاه قريشي، 2006، ص 72)

1- مؤشرات داخلية :

- 1- وهي ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها و منها :
- 2- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- 3- المهارات الاجتماعية للمدير : إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل .
- 4- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- 5- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .
- 6- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .
- 7- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد و بالتالي ارتفاع مستويا أدائهم في العمل.
- 8- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- 9- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- 10- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد و منه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين و المسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

2- المؤشرات الخارجية:

- وهي ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و من هذه المؤشرات: (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص104)
- 2- إنتاج السلع والخدمات : إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع و خدمات و زيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
 - 3- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.
 - 4- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو و الاستمرار و بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
 - 5- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة.

- 6- التأهب للانجاز : يتمثل في استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فوراً .
- 7- المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- 8- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة. فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها .
- 9- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.
- 10- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد و تطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة في تحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلاً : رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح .

د- مداخل الفعالية التنظيمية:

يمكن تصنيف المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين: (نجاه قريشي، 2006، ص 72)

أ- المداخل التقليدية :

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى .

إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال وإدارة وكل على حدى وهذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات ، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها . وذلك على النحو التالي(علي عبد الهادي ، 2009 ، ص 171).

1- مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات، فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة.

يعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات: القدرة التفاوضية للمنظمة في

الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

من عيوب هذا المدخل انه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها(الشامي وحمود،1998، ص344) .

2- مدخل العمليات الداخلية :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر العاملين في المنظمة ، و يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر و عدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

ومن مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية(علي عبد الهادي ، 2009، ص171).

3- مدخل تحقيق الأهداف:

يمثل هذا المدخل وجهة نظر إدارة المنظمة، و يفهم من هذا المدخل انه يهتم أساسا بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها.

كما يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس الفعالية (هي تلك الأهداف التي يمكن اكتشافها بملاحظة ما تقوم المنظمة بعمله فعلا) فالأهداف الرسمية (هي تلك الأهداف التي تعد للاستهلاك العام) غالبا ما تكون تجريدية و غير قابلة للقياس في حين أن الأهداف التشغيلية غالبا ما يتم التعبير عنها في شكل كمي قابل للقياس . و من أكثر الأهداف شيوعا في قياس فعالية منظمات الاعمال هي : الربحية ، النمو ، معدل العائد على الاستثمار و حصة المنظمة من السوق .

و من المشكلات التي يواجهها هذا المدخل هي (علي عبد الهادي ، 2009، ص171):

- تعدد الاهداف التنظيمية و في بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس فعالية المنظمات باستخدام مؤشر وحيد يعتبر أمراً غير مقبول.

- وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي و هذا ما يؤدي الى استخدام مؤشرات شخصية و ليست موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها .

ب- المداخل المعاصرة :

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي:(صالح بن نوار، 2006،ص200)

1-مدخل أطراف التعامل :

يركز هذا المدخل على الأخذ في الاعتبار رغبات و أهداف أصحاب المصلحة من المتعاملين و صاحب المصلحة في بقاء المنظمة و نموها . و من أهم أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة :

(الشامي وحمود،1998، ص344)

- الموردون : و هدفهم التزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها .
- المستهلكون: هدفهم الحصول على أعلى جودة بأقل الاسعار .
- العمال : هدفهم الحصول على اعلى اجور و افضل ظروف عمل ممكنة .
- الملاك : هدفهم تحقيق اعلى معدلات عائد على استثماراتهم .
- المديرون : هدفهم الحصول على اعلى مرتبات و اكبر قدر من السلطة و النفوذ.
- الحكومة : هدفهم الالتزام بالقوانين و اللوائح .
- المجتمع : هدفهم مشاركة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، و حماية البيئة من التلوث و زيادة رفاهية المواطنين .

و المشكلة الأساسية في هذا المدخل هو تعارض أهداف اصحاب المصالح المختلفة مما يصعب عملية قياس الفعالية ، لذلك غالبا ما يثار سؤال : من هو الطرف الذي يجب ان تسعى المنظمة الى تحقيق أهدافه أولا ؟

و قد قدم هذا المدخل النماذج التالية التي يمكن ان تساعد المنظمة في الإجابة عنه:

أ- **النموذج النسبي** : يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للاطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر ، أي ان كل اصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الاهمية النسبية .

ب- **نموذج القوة** : و يرى ان المنظمة يجب ان تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولا ، و اقوى اطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء و استمرار المنظمة. و بالتالي لا بد من ارضاء هذا الطرف اولا حتى و لو على حساب الاطراف الاخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية** : و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا ، ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته اولا . و الهدف من هذا

النموذج هو تقليل عدم رضا الاطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة . و في حالة ظهور أي شكوى فعلى المنظمة أن تعالج أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري** : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضاً تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة . ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل و بالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة إن تثبت وجودها في السوق. بعد فترة قد ترى المنظمة انه لا بد من الاهتمام بالملاك و المساهمين و تحقيق معدلات ربحية مناسبة لهم حتى تستطيع إجراء أي توسعات في مرحلة لاحقة، و هكذا تختلف أهمية أطراف التعامل من فترة لأخرى بمرور الزمن.

و بناء على ما سبق يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية ، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته .

2- مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر يقوم المدخل على تمييز بين نوعين من التوجهات هما : (صالح بن نوار، 2006، ص208) أ- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفاهيتهم ، و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين.

كما قاما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة و هي:

- الهيكل الجامد : و يعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة ، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل .

- الهيكل المرن: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة إلى أخرى.

و يقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة و نوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية (صالح بن نوار، 2006، ص208):

1- **نموذج العلاقات الإنسانية** : و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و فيه يكون هدف الإدارة هو تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل ، و تكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين و زيادة عوائدهم المالية .

2- **نموذج النظام المفتوح**: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، و تهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع اطراف التعامل في البيئة الخارجية .

3- نموذج الهدف الرشيد : و يعكس التوجه الخارجي للادارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الانتاجية و الكفاءة و الربحية . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال وضع خطط و استراتيجيات لتحقيق الأهداف.

4- نموذج العمليات الداخلية : و يعكس التوجه الداخلي للادارة مع استخدام هيكل جامد. و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى تحقيق الاستقرار الداخلي . و تسعى المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال و المعلومات و صنع القرارات .

و تعكس النماذج الاربعة بهذه الصورة تعارض في القيم التنظيمية ، و تعتمد الفكرة الاساسية لهذا المدخل على ان المدير يجب ان يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة . كما يوضح ايضا خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط حيث انه قد يؤدي الى عدم فعالية المنظمة .

محددات اختيار المدخل المناسب :

- تفضيلات الادارة العليا : حيث انها المسؤولة عن نتائج اعمال المنظمة و هي غالبا ما تمارس نفوذا في وضع الاهداف التنظيمية

- مدى قابلية الاهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الاهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي و الموضوعي كلما كانت اكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها .

- الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الاساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام او العمليات الداخلية . اما في البيئة المتغيرة و المعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية اقل اهمية ، و تصبح المرونة و القدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية.

3- الكفاءة:

وتعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد، فعند التحدث عن الكفاءة غالباً ما ينصرف الحديث إلى الكفاءة الإنتاجية وتستخدم هناك عدة مصطلحات للدلالة على المضمون مثل الكفاية الإنتاجية ومعدل الإنتاجية أو الاقتصاد على الإنتاجية فقط.

بكل الأحوال تشير الدراسات إلى أن مفهوم الكفاية الإنتاجية ظهر في كتابات آدم سميث من خلال نظريته التي تقول أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكلفة عن طريق تحسين وسائل العمل والتنظيم والتبادل التجاري. أما اليوم فيحظى موضوع الكفاءة الإنتاجية باهتمام متزايد في كل البلدان وذلك من أجل تحديد مكوناتها وطرق قياسها والفائدة من استخدامها.

وقد حظي مفهوم الكفاءة الإنتاجية وقياسها بحيز كبير في كتابات الاقتصاديين نظراً لارتباطها في قياس معدل النمو وزيادة الدخل القومي، ولكن هذا المفهوم يستخدم في مجال اشركات العامة والخاصة وذلك لقياس مدى قدرة هذه المؤسسات على ترشيد عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف وذلك من خلال التأثير في أحد العناصر المكونة لقياس الإنتاجية على اعتبار أن هذه الأداة هي أداة كمية موضوعية في يد الإدارة

تستخدمها للرقابة على أعمالها كما وأن الكفاءة الإنتاجية تستخدم في كل من القطاعين العام والخاص.
(نادر ابوشیخة، 1998، ص33)

مفهوم الكفاءة:

يرى (محمد، عبدالرحيم، 2011، ص275) مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية المتاحة وفي أغلب الأحيان تعاني المنظمات من مشكلتين أساسيتين: أولهما: سوء توزيع الموارد على الخطط والأهداف العامة، والثاني: عدم الاستغلال الأمثل للموارد بحيث تستطيع استخدام أقصى طاقات متاحة لديها مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من صعوبة الحصول على الموارد المذكورة بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء نشاطها، لذلك لابد أن تقوم المنظمة باعتماد أسلوب الكفاءة في التوجه نحو تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد وكذلك محاولة التوفيق بين الأهداف وما يتوفر لديها من موارد بشرية ومادية ومعلوماتية.

وإن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية عندما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تحقق أكبر مردود مما يضمن أن تتجه المنظمة إلى وضع برامج للأولويات في أنشطتها التي تحقق أعلى مردود مادي أو معنوي لهذه الموارد، لذلك ينظر إلى كفاءة المنظمة من زاوية قدرتها على تقديم المنافع للمتعاملين معها وعلى قدرتها على خلق التوازن في أدائها مثل رضا المتعاملين كأحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء.

وقد يعترى نشاطات المنظمة بعض الفشل أو النجاح في كثير من مواقفها، وهنا لابد من التأكيد على حقيقة ضرورة استخدام قياس الكفاءة للإطلاع على معدل أداء المنظمة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: توافر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة في سبيل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بحيث يعمل على تحقيق أعلى مردودات ممكنة، وكذلك على إشباع حاجات ورغبات المتعاملين مع المؤسسة ورفع روحهم المعنوية. (نادر ابوشیخة، 1998، ص33)

أنواع الكفاءات:

تصنف الكفاءات الى عدة أنواع على النحو التالي: (سملاي يحضية، 2004، ص128).

1- الكفاءات الفردية و الجماعية:

مهما كان مستوى الافراد في الهيكل التنظيمي فان المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لاداء مهامهم بصورة تحقق معها اهداف المؤسسة وتتمثل الكفاءات التي يجب توفرها في الافراد مايلي: (الشامى، مصطفى، 1989، ص323)

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة
 - القدرة على التعلم السريع و التحكم في التقنيات التكنولوجية
 - توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع المرؤوسين
- كما يمكن للمؤسسة ان تتوفر على كفاءة فردية باعتماد معايير و اسس موضوعية في عملية التوظيف، بالإضافة الى عملية التكوين التي تمنحها اياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.
- بينما نعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات اهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال التعاون الكفاءات الفردية، و يتم ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم و تبادل المعلومات و التعاون و معالجة الصراعات.

2- الكفاءات الاستراتيجية:

يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

و الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية لان كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد و انما تقوم على اليات التعاون ضمن اقامة علاقات التاثير المتبادل.

- و بعبارة اخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تاتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و اليات تنسيق معينة.

و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث انواع للموارد فهي: (علي عبد الهادي ، 2009 ، ص176)

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة)
- الموارد التنظيمية (الهيكل، و الرقابة)

3- الكفاءات التنظيمية:

ترتبط كفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، و ان تحولات البيئة التنافسية و درجة تعقدها و عدم استقرارها تفرض على المؤسسات الاقتصادية مرونة عالية في تسير مواردها البشرية قصد اعطائها حرية الابداع و تطوير كفاءاتها الفردية او الجماعية لان المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية و البشرية.

قياس الكفاءة:

لقياس كفاءة الأداء هنالك العديد من المؤشرات المستخدمة بهذا الخصوص منها المؤشرات المباشرة والمؤشرات غير المباشرة: (علي عبد الهادي ، 2009 ، ص180)

1- **المؤشرات المباشرة:** تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات والتي تتضمن المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي والمقاييس الجزئية للكفاءة مثل مخرجات دائرة معينة مقاساً في عدد العاملين بهذه الدائرة مقياس نوعية الكفاءة مثل ارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها. واستناداً إلى هذا التحليل يمكن إيجاد عدد غير متناهي من مؤشرات قياس الكفاءة مثل قياس كفاءة نوعية كل منتج من منتجات المنظمة.

2- **المؤشرات غير المباشرة:** وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المنظمة بشكل غير مباشر من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة مثل قياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها لأن هنالك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

وخلاصة القول، نقول أن الكفاءة تتمثل في تخفيض كلفة وحدة المنتج مع المحافظة على جودته من خلال زيادة الإنتاج مع البقاء على الموارد ثابتة أو من خلال خفض التكاليف مع المحافظة على مستوى الإنتاج أو من خلال خفض التكاليف وزيادة الإنتاج معاً وغيرها من التشكيلات الرياضية للتأثير في معادلة الكفاءة التي هي:

$$100 \times \frac{\text{الكلفة الفعلية للمنتج}}{\text{الكلفة المعيارية المخطط}}$$

أ- **مفهوم الإنتاجية:**

يرى الباحثون أن الكفاية الإنتاجية هي التي تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها، وتبعاً لذلك فالمستوى الأمثل للإنتاجية هو الحصول على أقصى كمية من الناتج من قدر معين من الموارد.

ويعرفها البعض الآخر بأنها العلاقة بين قيمة حجم الإنتاج وبين قيمة الموارد المستخدمة في الإنتاج. ويمكن أن تشمل الإنتاجية القيمة المضافة الإجمالية وقد تكون القيمة المضافة عينية أو نقدية سواء شملت العلاقة قياس مورداً واحداً أو أكثر من مورد، وبالتالي فإن نتائج القياس التي ستحصل عليها تختلف باختلاف ما تعنيه بمصطلح المنتج والمورد المستخدم في إنتاجه ولذلك فإننا نقول بأن الإنتاجية يمكن أن تفهم على أنها علاقة قيمة الإنتاج بعنصر واحد من عناصره أو علاقة قيمة الإنتاج بجميع العناصر التي ساهمت بإنتاجه، وسنورد فيما يأتي شكلين من أشكال قياس الإنتاجية وهما الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

قياس الإنتاجية:

يمكن أن تقاس الإنتاجية أحد الوسائل المتعارف عليها والمتداولة في أدبيات الموضوع وهي الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية وتظهر لدينا مشكلة اختيار وحدة القياس المناسب، فهناك الطريقة الكمية وطريقة القيمة المضافة، فموجب الطريقة الكمية يعبر عن المدخل أو المخرج بوحدات القياس المعروفة مثل العدد والمتر والحجم والتكرار. وتعد هذه الطريقة من أسهل طرق القياس وتعكس حقيقة ما يحدث من تغيير في الواقع، ولكنه يعاب عليها أنها لا تقيس إلا إنتاجية منتج واحد فقط وأنها لا تستطيع قياس الإنتاجية الشمولية والأعمال التي لا يمكن إخضاعها للقياس مثل عمليات التخطيط والتصميم واتخاذ القرارات. (Mare Holzer and staurt,1994,P38)

أما طريقة القيمة أو القيمة المضافة فهي الطريقة التي تعتمد على سعر السلعة القابلة للزوال، وهذا ما يميز هذه الطريقة من خلال إمكان استخدامها في حالة تعدد أنواع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة من خلال معرفة القيمة الإجمالية الكلية للوحدات المنتجة محسوبة على أساس نقدي، ولكن يعاب عليها أيضاً أنها تثير عند تحديد أسعار المنتجات مشكلة الاختيار بين الأسعار الثابتة والأسعار الجارية أو الأسعار المحلية والأسعار العالمية، وبكل الأحوال فإن طريقة القيمة المضافة تعد من أفضل مقاييس الإنتاجية المتاحة للباحثين والمراقبين من حيث أنها تسمح بحساب القيمة المضافة إن كان على مستوى المؤسسة أو الوزارة أو الاقتصاد القومي.

ولذلك اعتمدت هذه المقاييس في هذه الأطروحة.

قياس الإنتاجية الكلية: تعرف الإنتاجية الكلية بأنها العلاقة بين قيمة المخرجات مقسوماً على قيمة جميع العناصر المستخدمة في الحصول على هذه المخرجات ويمكن التعبير عن ذلك بالصيغة التالية: (Mare Holzer and staurt,1994,P38)

المخرجات (سلع، خدمات، كمية × قيمة)

الإنتاجية الكلية = $\frac{\text{مخرجات (سلع، خدمات، كمية × قيمة)}}{\text{مدخلات (رأس المال، العمل، المواد الأولية، الخبرة التنظيمية، كمية القيمة)}}$ 10

ويمكن إدخال أي عنصر من العناصر المشكلة للإنتاج أو المشكلة للموارد في هذه المعادلة ولذلك يلاحظ أن الإنتاجية الكلية ترتفع إذا أمكن زيادة قيمة المخرجات مع بقاء قيمة المدخلات على حالها أو أي شكل من أشكال التغيير الإيجابي في عناصر المعادلة بحيث يزداد معدل الإنتاجية الكلية.

إن فكرة الإنتاجية بمفهوم القيمة المضافة في المؤسسات الحكومية صعبة القياس وذلك كون معظم الخدمات التي تقدمها الحكومات لا تقدمها مقابل ثمن بل تقدمها خدمة للمجتمع، وفي بعض الأحيان لا تقدم هذه الخدمات إلا مقابل رسوم رمزية جداً وتعد الخدمة بمثابة خدمة مجانية.

كما وأن الدولة في كثير من الأحيان تستخدم موارد لا تقدم مقابل لها مثل استخدام الأراضي الأميرية والآلات الزراعية معفاة من الجمارك أو الحصول على معونات ودعم خارجي مثل المساعدات المالية والعينية والفنية، لذلك يكون قياس إنتاجية وزارة الزراعة وفق هذا المفهوم هو قياس تأشيرتي وليس قياس فعلي حقيقي موضوعي.

قياس الإنتاجية الجزئية:

ويقصد بها العلاقة بين الناتج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج مثل رأس المال والعمل والمواد الأولية ... إلخ، وتحسب المعادلة على الشكل التالي: (Mare Holzer and staurt,1994,P38).

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (الإنتاج الكلي، الكمية \times القيمة)}}{\text{عنصر واحد من عناصر الإنتاج (الكمية \times القيمة)}}$$

وهذه المعادلة تساعد في قياسي إنتاجية (مساهمة) كل عنصر من عناصر الإنتاج الكلي وأيضاً تساعدنا في إجراء المقارنات بين القيم المضافة، التي يساهم فيها كل عنصر من عناصر الإنتاج على حدة مثل الأيدي العاملة، الموارد المالية والمواد الأولية هكذا يمكن حساب إنتاجية كل عنصر من هذه العناصر على حدة على الشكل الآتي: (نائله عوامله، 1990، ص43)

$$\text{إنتاجية رأس المال المستثمر} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الرواتب والأجور}}$$

$$\text{إنتاجية العمل وإنتاجية الأيدي العاملة} = \frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

مقاييس الإنتاجية المستخدمة في المؤسسات العامة الأردنية:

تمثل مؤشرات الأداء التي يتم استخدامها لقياس أداء المؤسسات العامة في الأردن بما يلي: (نائله عوامله، 1990، ص43)

- 1- الإنتاجية.
- 2- الربحية.
- 3- كلفة الإنتاج.
- 4- النوعية والجودة.
- 5- حجم السوق.
- 6- رضا المستفيدين.
- 7- المسؤولية الاجتماعية.

وهناك دراسات تبين أن كل من الإنتاجية والربحية تمثلان المؤشرين الأكثر استخداماً في المؤسسات العامة خاصة الصناعية (الاقتصادية) منها، في حين احتلت مؤشرات النوعية، والسوق، والمسؤولية الاجتماعية أدنى سلم اهتمامات المؤسسات العامة في قياسها لمستوى الأداء.

ولتحسين مستوى الأداء فقد أجمعت الدراسات والبحوث بأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء وأن هناك في الطرف الآخر عوامل معيقة له، الجدول التالي يوضح تلك العوامل: (نائله عوامله، 1990، ص43)

جدول رقم (1/3)

العوامل المؤثرة والمعيقة في الأداء

العوامل المعيقة للأداء		العوامل المؤثرة في الأداء	
نقص الحوافز لدى العاملين.	1	حوافز العاملين.	1
ضعف الإدارة.	2	الإدارة الجيدة.	2
غموض الخطط والأهداف.	3	وضوح الأهداف والخطط وواقعيتها.	3
نقص الأيدي العاملة المهرة.	4	تنظيم الإنتاج واستخدام التكنولوجيا فيه.	4
غياب فاعلية الرقابة.	5	الرقابة والمتابعة.	5
الفردية وعدم المشاركة.	6	مشاركة العاملين في الإدارة.	6
المحسوبية والمحاباة.	7	الاهتمام بالسلامة العامة.	7
شح التمويل.	8	توفير التمويل.	8

المصدر: نائله عوامله، تقييم أداء الشركات العامة في الاردن، 1990، ص.43

9/ صعوبات تقييم الأداء:

تكتنف عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات ويمكن إيجازها فيما يلي (بلاسكة، صلاح، 2011م- 2011م، ص7):

- صعوبة تحديد المعايير الإسهام في الأداء.
- صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسئولية عن هذا الأداء، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.
- الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج.
- كثرة المعايير وتشعبها، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة.
- خلق جو من المتابعة اللصيقة والفضوى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة.
- زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها.

المبحث الأول نموذج الدراسة

تمهيد:

يشتمل هذا الفصل على نظرية الدراسة والنموذج، وكذلك متغيرات الدراسة ومن ثم صياغة الفرضيات وتحديد المنهجية المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة وكذلك طرق جمع المعلومات واخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

نظرية الدراسة:

النظرية العامة للنظم General System Theory نظرت العديد من النظريات الإدارية إلى المؤسسة من خلال وجهات نظر متعددة، فبعض المدارس ركزت على الجوانب المادية والتشغيلية الفنية Materials وأهملت الجانب الإنساني Human، ولا يجب النظر إلى منظمة الأعمال Organization من منظور جزئي حيث طبيعة العمل الإداري تقتضي تعدد جوانبه ومكوناته الإدارية والتنظيمية الداخلية وتفاعلاته الخارجية مع البيئة Environment التي تعيش فيها ويستمد منها استمراريته وبقائه، لذلك يعتبر مدخل النظم مدخلاً إدارياً يوفر للمدير إطاراً شاملاً للتحليل Analyze والتفكير من أجل حل المشكلات الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات الفعالة. (WWW.arabmn.com:2017)

تتألف نظرية النظم العامة من مجموعة مفاهيم فلسفية يمكن تطبيقها في أي نظام تعنى النظم "تفاعل وتداخل أجزاء ينظر إليها ككل" وقد عرفت نظرية النظم "بأنها أجزاء لأشياء تم جمعها وربطها لتشكل وحدة كلية"، ويرجع البعض ظهور النظرية العامة للنظم من قبل العالم الألماني فون لودوين بيرتا لأنفي Von Ludwig Bertalanffy في مجموعة دراسات قدمها في العام 1951م وما بعده حاول فيها أن يربط ميادين المعرفة المختلفة للوصول إلى نظرية عامة. (الجعفري، 2014)

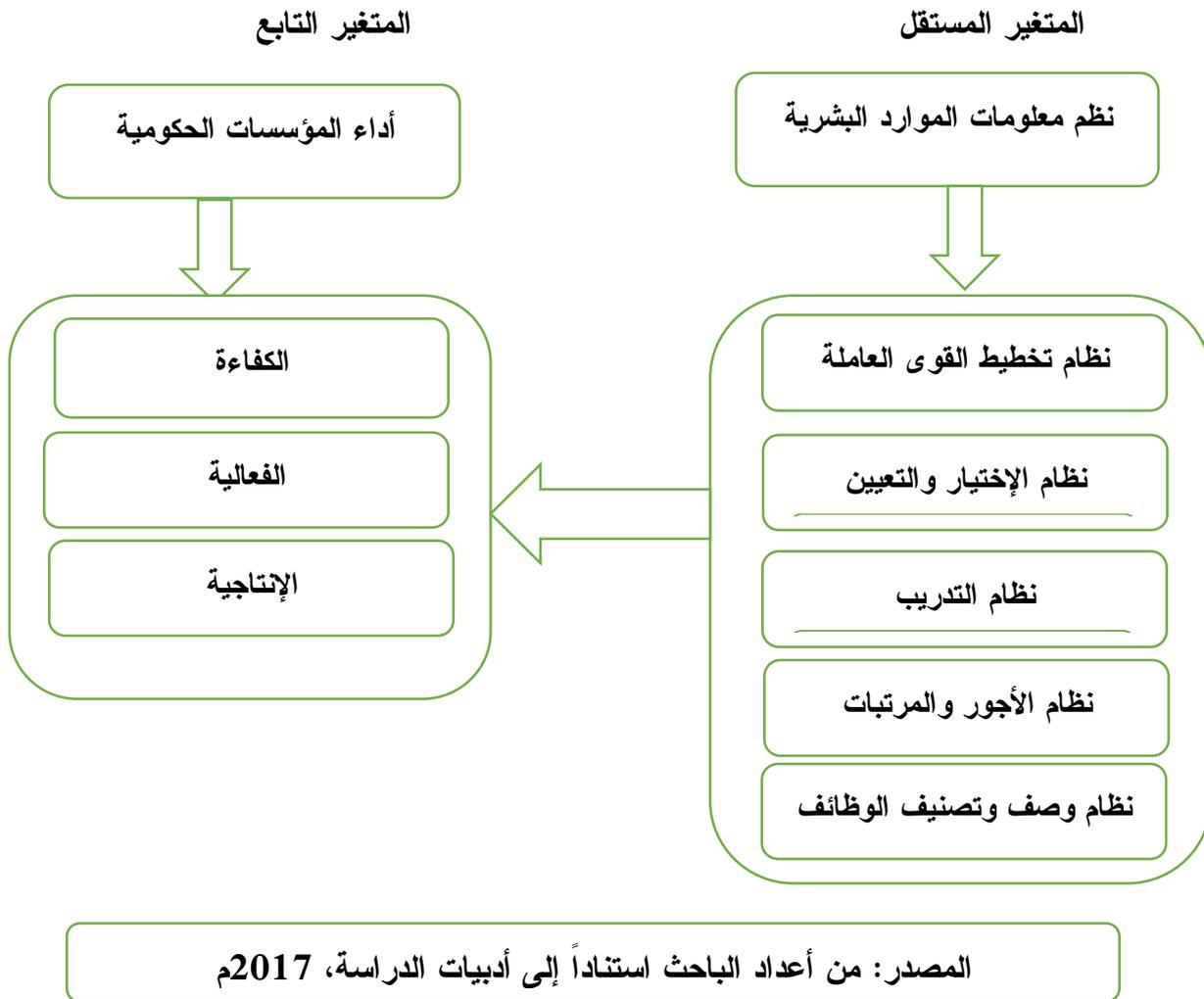
ذكر الجعفري (2014) بأنها مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها وبينها وبين النظام الذي نظمها والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي. وفقاً للتعريف فإن النظام يتكون من العناصر الآتية:

- المدخلات: تتمثل مدخلات النظام في كل ما يدخل لذلك النظام من البيئة الخارجية المحيطة من أجل توظيفها في عمليات النظام ليتم تحقيق أهدافه، والتي تتمثل في عنصر المخرجات وتختلف هذه المدخلات باختلاف النظام نفسه، فمدخلات نظام المؤسسات الحكومية تختلف عن مدخلات نظام المصانع ونظام المصرفي، وتختلف عن مدخلات شركات اتصالات أو معلومات. الخ، (فريد، 1997).
- العمليات: تتمثل في العمليات المختلفة التي تتم من أجل تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات مطلوبة في حدود الأهداف الموضوعية للنظام.
- المخرجات: تشمل جميع ما يخرج من المؤسسة إلى البيئة الخارجية من إنتاج مادي ممثلاً بالسلع والخدمات.

• التغذية العكسية: عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المؤسسة والبيئة، أو بين البيئة والمؤسسة. طبقاً للنظرية العامة للنظم يجب النظر إلى المؤسسة كنظام ضمن النظم القائمة في المجتمع، وأن أجزاء المؤسسة تعتبر نظم داخلية فرعية يضمها النظام الكلي للمؤسسة، ومن النظم الفرعية، نظام المعلومات الإدارية، نظام معلومات الموارد البشرية، ونظا المالي، ونظام الإنتاج والعمليات ونظام التخطيط وإتخاذ القرارات، ويجب النظر إلى هذه النظم بصورة متكاملة، فكل نظام من هذه النظم إنما يسعى في سبيل تحقيق الهدف العام للمؤسسة وذلك من خلال أنشطته وأهدافه الذاتية(شهب،1987م). نموذج الدراسة: الشكل(3/1) يمثل نموذج الدراسة الذي تم تكوينه إستناداً على النظرية العامة للنظم والدراسات السابقة، يحدد المتغيرات الرئيسية لكل من نظم معلومات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الحكومية.

شكل رقم(16/4)

نموذج الدراسة



متغيرات الدراسة:

لقد اشتملت هذه الدراسة على متغيرين هما:

أ- المتغير المستقل: نظم معلومات الموارد البشرية والذي يتكون من أربعة متغيرات فرعية وهي:

- نظام تخطيط القوى العاملة حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.
 - نظام الاختيار والتعيين حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.
 - نظام التدريب حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.
 - نظام الأجور والمرتبات حيث تم قياسها بعدد (8) عبارات.
 - نظام وصف وتصنيف الوظائف حيث تم قياسها بعدد (9) عبارات.
- ب- المتغير التابع: إداء المؤسسات الحكومية والذي يتكون من ثلاثة متغيرات فرعية وهى:
- الكفاءة حيث تم قياسها بعدد (6) عبارات.
 - الفعالية حيث تم قياسها بعدد (6) عبارات.
 - الإنتاجية حيث تم قياسها بعدد (6) عبارات.

المبحث الثاني

فرضيات الدراسة

فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن التساؤلات التي طرحها مشكلة الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية الأولى: إن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بصورة علمية له علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء المؤسسات الحكومية. ويتفرع منها الفرضيات الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط القوى العاملة وأداء المؤسسات الحكومية ويتفرع منها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط القوى العاملة وأداء المؤسسات الحكومية (الكفاءة).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط القوى العاملة وأداء المؤسسات الحكومية (الفعالية).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام تخطيط القوى العاملة وأداء المؤسسات الحكومية (الإنتاجية).

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية ويتفرع منها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية (الكفاءة)
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية (الفعالية)
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية (الإنتاجية)
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التدريب وأداء المؤسسات الحكومية ويتفرع منها:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التدريب وأداء المؤسسات الحكومية (الكفاءة)
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التدريب وأداء المؤسسات الحكومية (الفعالية)
 - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التدريب وأداء المؤسسات الحكومية (الإنتاجية)

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية ويتفرع منها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية (الكفاءة)
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية (الفعالية)
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية (الإنتاجية)

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وصف وتصنيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية ويتفرع منها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وصف وتصنيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية (الكفاءة)

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وصف وتصنيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية (الفعالية)
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام وصف وتصنيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية (الانتاجية)

المبحث الثالث منهجية الدراسة

تمهيد:

أن منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة (صابر، 2002) المنهج المتبع في معالجة مشكلة الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل الإحصائي لإستبيان الدراسة. كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى تحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتستند البحوث الوصفية إلى عدد من القواعد مثل التجويد والتعميم، وتتخذ أشكالاً عديدة مثل المسح الميداني، وتحليل المضمون، وأسلوب دراسة الحالة، ودراسة النمو أو التتبع وغيرها ومهما اختلفت أشكال المنهج الوصفي إلا أنها جميعها تقوم على أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة بشكل عملي ودقيق (WWW.alimam-master.com).

مجتمع وعينة الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة تنمية الموارد البشرية والوحدات التابعة لها والبالغ عددها (6) وحدة، وإعتمد الباحث في إجراء الدراسة علي أسلوب العينة الإحتمالية مستخدماً العينة العشوائية الطبقية حيث تم تقسيم المجتمع لست طبقات بإعتبار كل وحدة من الوحدات المكونة لمجتمع الدراسة طبقة منفصلة ومتجانسة داخليا ، ثم تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة عن طريق التناسب بحيث يتم أخذ حجم العينة البسيطة بصورة متناسبة مع حجم الطبقة وعن طريق إستخدام جداول الأرقام العشوائية تم تحديد مفردات كل العينات البسيطة المأخوذة من الطبقات والتي تمثل حجم العينة الكلي والبالغ حجمها (163) بواقع (25) مفردة من الطبقة الأولى و(23) و(37) و(25) و(26) و(27) للطبقات المتبقية علي التوالي .

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مصادرين للحصول على البيانات المعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما:

1.المصادر الأولية:

تتعلق بالجانب الميداني، حيث أعتمدت الدراسة على تطوير الأستبانة كأداة لجمع البيانات التي تخدم أهداف الدراسة، وبعدها يتم تحليل هذه البيانات المجمعَة حسب غرض الدراسة وتقديم نتائج التي توصلت إليها.

2. المصادر الثانوية:

تتمثل في الأدبيات التي كتبت عن موضوع نظم معلومات الموارد البشرية من كتب ومجلات ودوريات متخصصة وشبكة إنترنت .

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات على أداء الاستبانة وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- تحديد المقاييس تم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من أوراق وبحوث علمية منشورة في دوريات علمية محكمة.
 - الاطلاع على الكتب والأدبيات والداراسات السابقة الاطار النظري والمضمون الفكري لمتغيرات الدراسة (نظم معلومات الموارد البشرية- أداء المؤسسات الحكومية).
 - تحديد أبعاد الاستبانة على أساس المشكلة وفرضيات الدراسة ثم صياغة عبارات محاور الدراسة.
 - تم اختبار الاستبانة اختبار مبدئي مع المشرف.
 - قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية من 15 فرد من نفس أفراد العينة قام بتوزيع عليهم الاستبانة واستعادة بعد الإجابة عليه ثم إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآرائهم
 - تم عرض الصورة الأستبانة لعدد من المحكمين متخصصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال ومناهج البحث العلمي .
 - تم تعديل وصياغة محاور الأستبانة حسب توصيات المحكمين.
- وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام على النحو التالي:

القسم الأول:

تضمن القسم الأول علي مقدمة مختصرة عن الدراسة والهدف من الدراسة وعنوان الدراسة.

القسم الثاني:

حيث أشتمل علي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والعمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية والمؤهل المهني وسنوات الخبرة ونوع العمل.

القسم الثالث

فقد إشتمل على عبارات تتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية و أداء المؤسسات الحكومية.

جدول رقم(2/4)

مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر :اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

وتم تحديد درجة الموافقة طبقاً للقياس الآتي :

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الاعلي للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{5-1}{5}$$

وبذلك تصبأراء المبحوثين حول لالعبار انكما بالجدول (2) التالي:

جدول رقم (3/4)

تقسيم الفئات وفق مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.80 - 1	- 1.80	- 2.60	غير موافق	5.00 - 4.20
	2.60	3.40	غير موافق	

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

1- صدق أداة الدراسة:-

تم عرض الإستبانة على بعض المحكمين ،بلغ عدد المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الاعمال(8) محكم بقصد الإفادة من خبراتهم ،مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس ، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ، وإجراء التعديلات المطلوبة ، بشكل دقيق يحقق صدق بناء الإستبانة في عباراتها .

2- اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :-

معامل الثبات (**Reliability**): وهو يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة. لإجراء إختيار الثبات لأسئلة الإستبيان ، إستخدم الباحث معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach alpha**) وهو يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر ، وعلي العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل مساوية للواحد الصحيح. وكلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً وكلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. وكقاعدة عامة فإن المعامل الأقل من 60% يعتبر ضعيفاً ، والذي في حدود 70% يعتبر مقبولاً ، أما الذي يبلغ 80% يعتبر جيد. أما معامل الصدق (**Validity**) و الذي يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجزر التربيعي لقيمة معامل الثبات.

قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ، لقياس ثبات الإستبانة فيما إذا تم حذف أي عبارة من عبارات الإستبيان ، حيث كان معامل الثبات لكل عبارة في المدى (0.87 - 0.91) وهي أقل منقيمة معامل كرونباخألفالجميع عبارات فرضيات الدراسة(0.988) مما يدل على الثبات الجيد لعبارات الإستبانة ، الأمر الذي انعكس أثره على معامل الصدق الذاتي حيث بلغ (0,977) لكل عبارات الدراسة والجدول(3) يوضح معامل الثبات ومعامل الصدق لمتغير اتومحاور الدراسة:-

جدول رقم (4/4)

معاملات الثبات والصدق لمتغيرات ومحاور الإستبانة

المتغيرات والمحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير الأول	(44) عبارة	0.976	0.987
-المحور الاول	(9) عبارة	0.913	0.956
-المحور الثاني	(9) عبارة	0.928	0.963
-المحور الثالث	(8) عبارة	0.885	0.941
-المحور الرابع	(9) عبارة	0.924	0.961
-المحور الخامس	(9) عبارة	0.920	0.959
المتغير الثاني	(17) عبارة	0.924	0.961
كل عبارات الدراسة	(61) عبارة	0.977	0.988

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن وزارة تنمية الموارد البشرية

أولاً: نبذة عن الوزارة:

وزارة تنمية الموارد البشرية من الوزارات حديثة النشأة بحكم المجريات العالمية و الإتجاه نحو تنمية الموارد البشرية و تطويرها للقيام بأعباء إعمار الأوطان ونهضة الأمم ، وقد امتازت وزارة تنمية الموارد البشرية السودانية بالإنطلاق من مبادئ الدين الإسلامي والعرف الإجتماعي السائد ومتطلبات النهضة الشاملة ، فاختارت الوزارة الإنطلاق من القيم السامية التي تركز على (الإتقان و الإحسان ، و العدالة والإنصاف ، و الجودة والتميز)، ولأن ترتيب البيت من الداخل يمكن العاملين من القيام بدورهم الكامل و بالصورة المطلوبة ، فقد اتجه الهدف الإستراتيجي الذي يمكن الوزارة نحو بناء القدرات البشرية والمؤسسية والتنظيمية والتقنية والمعرفية لرئاسة الوزارة ووحداتها التابعة بطريقة نوعية تمكنها من القيام بأدوارها الحيوية والمهمة لرفع قدرات قوة العمل السودانية خاصة الخدمة المدنية بالاعداد المستمر والحصيف لمنافسة داخلية وخارجية تزداد باضطراد وبمعدلات متسارعة، لتنمية المورد البشري والذي - كما يقال دائماً - هو غاية النهضة وفي ذات الوقت وسيلتها، و للوزارة إستناداً لطبيعتها الخاصة هدف إستراتيجي مركب عنوانه الرئيس " تنمية المورد البشري السوداني وبناء قدراته ليسهم بفاعلية وكفاءة في تطوير ذاته ومؤسسته ومجتمعه المحلي وبلده وامته والعالم " ويتبدى هذا الهدف في بناء القدرات المهنية والسلوكية والمعرفية لمنسوبي الخدمة المدنية والخريجين وتحسين إتجاهاتهم نحو العمل، وتطوير سلوكهم الوظيفي وتمكينهم من الوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والفاعلية . ولا بد كذلك من الإحاطة بمعلومات وجهود تنمية المورد البشري من غير هاتين الفئتين عن طريق التدخل بالسياسات وتوفير النماذج . كما تهتم الوزارة بالإسهام في توليد فرص عمل ذاتي للخريجين و نشر ثقافة العمل الحر. (الموقع الرسمي للوزارة www.hrd.gov.sd).

ثانياً: الرؤية والرسالة:

1- الرؤية :

تدريب المورد البشري و تنميته باعتباره غاية النهضة ووسيلتها.

2- الرسالة :

الإعداد المستمر والحصيف لمنافسة داخلية وخارجية تزداد باضطراد وبمعدلات متسارعة ، لتنمية المورد البشري.

ثالثاً: مهام واختصاصات الوزارة:

تتمثل مهام واختصاصات الوزارة التي فصلها المرسوم الجمهوري رقم (32) لسنة 2015م كالآتي:
(المرسوم الجمهوري رقم (32) لسنة 2015م)

1- الإشراف على برامج التدريب التحويلي للخريجين وتوجيهها لإحداث التنمية الشاملة والحد من البطالة.

- 2- تنسيق خطط التدريب للوزارات وأجهزة الحكم الولائي والمحلي وترتيب أولوياتها.
- 3- الإشراف على مؤسسات التدريب الإداري للعاملين بالخدمة المدنية والتدريب التحويلي للخريجين والعمل على رفع كفاءتها بما يمكنها من الوفاء بمتطلبات تطوير قدرات الموارد البشرية.
- 4- وضع وتنفيذ الخطة القومية للتدريب .

- 5- وضع السياسات العامة والخطط والبرامج لتنمية الموارد البشرية في مجال الخدمة المدنية وتأهيلها وتدريبها بما يساعد على ترقية الأداء وتحقيق أهداف التنمية والتخطيط الإستراتيجي الشامل .

رابعاً: السياسات العامة للوزارة:

تتمثل سياسات وزارة تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية: (وزارة تنمية الموارد البشرية، الخطة الخمسية الثانية 2012 - 2016م).

- 1- توفير قواعد البيانات وتحليل المعلومات وإجراء الاحصاءات اللازمة والضرورية في مجال تنمية الموارد البشرية خاصة المسح الشامل لقطاع التدريب في السودان بما يمكن من إتخاذ القرارات الناجحة

- 2- ترسيخ برامج التعاون الفني مع الدول الخارجية لجذب المزيد من فرص التدريب من خلال توقيع مذكرات تفاهم مع الدول الصديقة والمنظمات الدولية.

- 3- تركيز الجهود في سبيل صياغة أجيال جديدة من السودانيين تكون معافاة وراغبة في النهضة وفق مبادئ الدين والقيم الوطنية.

- 4- إعداد خطة وطنية لتنمية الموارد البشرية لتحقيق رؤية السودان الوطنية وتحديد آليات التنفيذ بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة في القطاعين العام والخاص بما يؤدي لخدمة أولويات التنمية وأهدافها.

- 5- تحقيق الأهداف الوطنية في مجال تنمية الموارد البشرية وتحقيق توازن المهن. والحرف والوظائف والاعمال وفق حاجة البلاد، ووفق دراسات حديثة لقوة العمل

- 6- تحقيق منهجية موحدة للتدريب بهدف إيجاد ثقافة موحدة بالخدمة العامة والإهتمام بالدليل الشامل للتصنيف القطاعي والموضوعي الموحد للتدريب وبناء القدرات.

- 7- إنشاء البرنامج الوطني المستمر لتحسين اتجاهات الكوادر السودانية نحو العمل.

- 8- إعادة خريطة المورد البشري السوداني إستجابة للمتغيرات الكبيرة في نمط المعيشة والحراك السكاني وبرز احتياجات جديدة خاصة لدى الأجيال الصاعدة.

- 9- تحديث البناء التنظيمي والوظيفي لمؤسسات التنمية الإدارية ومراكز التدريب المصلحية والأخرى بما يواكب التطور التقني وبما يساعد على الفعالية والالتقان.

- 10- بذل جهود مقدره في حفز الشباب على الريادة والابتكار من خلال نشر ثقافة العمل الحر وإيجابياته.

- 11- انشاء شركات مع الوزارات ذات الصلة والولايات والقطاع الخاص لرسم وتنفيذ سياسات وخطط تعظم من دور الموارد البشرية .
- 12- ربط الجهود التدريبية وتوجيهها وفقاً للمهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها خطط الدولة وبرامجها مع التركيز علي بناء المنظومة السلوكية القيمية فى الخدمة العامة
- 13- متابعة التوجهات العالمية في مجال التدريب وبناء القدرات التي تحقق أهداف التنمية وبرنامج الدولة الإقتصادية والإجتماعية والإهتمام بالتدريب الإلكتروني .
- 14- بناء شركات إستراتيجية مع جهات تدريبية داخلية وخارجية وتحقيق الإنتشار الجغرافى لمراكز التدريب ولأثياً ومحلياً
- 15- مواصلة سياسة إشراك القطاع الخاص في وضع تشريعات ولوائح التدريب، مع إيلاء القطاع الصناعي أهمية خاصة
- 16- بناء معايير لمؤهلات مهنية وطنية مبنية على احتياجات الخطط الوطنية تدعم التطور الصناعي وتوجه الدولة في تحقيق شعار برنامج الدولة الاقتصادي "التوجه نحو التصدير"

خامساً: إدارات وأقسام وزارة تنمية الموارد البشرية:

تقوم الوزارة مهامها واختصاصاتها وتنفيذ سياساتها من خلال الأقسام والإدارات التالية:(وزارة تنمية الموارد البشرية،إدارة البحوث والدراسات،2017)

- 1- إدارة السياسات وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم سياسات الموارد البشرية.
 - قسم المشروعات والبرامج.
- 2- إدارة التخطيط وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم التخطيط الإستراتيجى.
 - قسم تخطيط القوى العاملة.
 - قسم التقارير.
- 3- إدارة البحوث والدراسات وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم بحوث ودراسات تنمية المورد البشرية.
 - قسم قواعد البيانات والتوثيق
- 4- إدارة التنسيق وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم تنسيق خطط التدريب.
 - قسم تنسيق شؤون الولايات.
 - قسم تنسيق الوحدات الإدارية.
- 5- إدارة الإشراف والمتابعة وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم الإشراف والمتابعة للمجالس والمراكز المتخصصة.

- قسم الإشراف والمتابعة لأجهزة الحكم الولائي المحلى.
- قسم الإشراف والمتابعة للتشغيل والتدريب التحويلي
- 6- إدارة الموارد البشرية وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم شؤون العاملين.
 - قسم التدريب وبناء القدرات.
- 7- إدارة الموارد المالية وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم الشؤون المالية.
 - قسم الشؤون الحسابية.
- 8- إدارة الخدمات العامة وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم الخدمات العامة.
 - قسم الخدمات الإجتماعية والتوجيهية.
- 9- إدارة المنظمات وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم المنظمات الإقليمية.
 - قسم المنظمات الدولية.
- 10- إدارة التعاون الثنائى وتتبع لها الأقسام التالية:
 - قسم التعاون العربى.
 - قسم التعاون الأفريقى.
 - قسم التعاون الآسيوى.
 - قسم التعاون الأوروبى والأمريكى.

سادساً: الوحدات التى تتبع للوزارة:

الوحدات التابعة للوزارة هي:

- 1- المجلس القومى للتدريب.
- 2- أكاديمية السودان للعلوم الإدارية .
- 3- مركز تطوير الإدارة.
- 4- المركز القومى للتدريب والنظم الإدارية.
- 5- ومشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين.

سابعاً: التحديات التى تواجه وزارة تنمية الموارد البشرية:

تواجه الوزارة العديد من التحديات التى يجب تجاوزها حتى تتمكن الوزارة من تحقيق أهدافها وتمثل في النقاط الاتي: (وزارة تنمية الموارد البشرية، الخطة الخمسية الثانية 2012 – 2016م).

- 1- نقص بيانات المورد البشرى السودانى (القوى العاملة) وعدم تحديثها بصورة سنويه.
- 2- ضعف إحاطة وزارة تنمية الموارد البشرية بأمر التدريب وبناء القدرات إتحادياً وولائياً.

- 3- عدم إمام الوزارة بمكونات العون المالى والفنى فيما يتعلق بالتدريب وبناء القدرات فى إتفاقيات التعاون الدولى الثنائى ومتعدد الاطراف
- 4- ضعف إنسياب التمويل للخطة القومية للتدريب، تعدد القنوات التى تشرف على امر التدريب وبناء القدرات
- 5- تدنى نسبة الاستفادة من فرص التدريب الخارجى المتاحة وعدم الاستفادة من كل الفرص المتاحة من ذلك.
- 6- وهن العلاقة فى امر التدريب مع الولايات.
- 7- وجود العديد من وحدات التدريب الحكومى خارج إطار الوزارة.
- 8- قلة مراكز التدريب التى تعمل فى مجال المنشآت الصغيره والمتوسطة وريادة الاعمال.
- 9- ضعف علاقه بين خطة الوزارة وطموحاتها فى شأن التدريب وبناء القدرات يوما هو مجاز لها من قبل وزارة المالية.
- 10- تأخير اجازة قانون الجهاز القومى لتشغيل الخريجين وعدم تفعيل المجلس الاعلى لتشغيل الخريجين.
- 11- عدم وجود ميزانية تمويل مخصصه للخريجين فى مشروع التمويل الاصغر.
- 12- وجود التدريب المهنى والتلمذه الصناعيه خارج الوحدات التى تشرف عليها الوزارة .

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تناول الباحث في هذا المبحث الدراسة التطبيقية من خلال عرض أداة الدراسة ثم التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات بناءً على نتائج التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج في ضوء نتائج الدراسات السابقة لمعرفة أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء المؤسسات الحكومية.

أولاً: إجراءات الدراسة الميدانية

3- أداة الدراسة:-

قام الباحث بتصميم إستبانه وذلك بالرجوع للكتب والأبحاث والدراسات العلمية ، وتكونت الاستبانه من ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول علي مقدمة مختصرة عن الدراسة ، والجزء الثاني علي البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية ، المؤهل المهني ، سنوات الخبرة ، نوع العمل) ، أما الجزء الثالث فقد إشتمل على عبارات تتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية في أداء المؤسسات الحكومية وذلك من متغيرين هما (نظم معلومات الموارد البشرية) والذي يتضمن خمسة محاور بها (44) عبارة ، أما المتغير الثاني (أداء المؤسسات الحكومية) فتضمن (17) عبارة ، واستخدمت الآراء عن العبارات مؤشراً لإختبار فرضيات الدراسة وكل عبارة مسبوقه بمقياس تدريجي (مقياس ليكرات الخماسي) لتحديد آراء الأفراد.

إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي :-

أتبع الباحث الإجراءات التالية لإتمام التحليل الإحصائي للدراسة :

أ/ مرحلة إدخال ومعالجة البيانات:-

تم ترقيم إستمارات الإستبانه والبالغ عددها (163) استبانه لإدخال البيانات والتحليل الإحصائي بعد إستبعاد الإستبانات التي لا تتوافر بها الشروط اللازمة ، حيث تم ترميز المتغيرات والبيانات ثم تفريغها بالحاسب الآلي لاختبار صحة فرضياتها ، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي ، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانه لمعرفة آراء عينة الدراسة حول عبارات الإستبانه.

ب/ مرحلة الإحصاء الوصفية :-

ويشتمل الإحصاء الوصفي (Descriptive statistics) على :

1- **الوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو المقياس الأوسع استخداماً من مقاييس النزعة المركزية ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الإستبانه لأنه يقيس مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة إضافة إلي أن الوسط الحسابي يمكن إستخدامه لتحديد مدى موافقة أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستبانه علي ضوء تقسيمات مقياس ليكرات الخماسي.

2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وهو من مقاييس التشتت ، ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة عن الإستبانة حول الوسط الحسابي ، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على عبارة معينة إذا كان انحرافها المعياري صغيرا.

ج/ مرحلة اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing): -

في هذه المرحلة تم إستخدام المقاييس التالية:-

1- معامل الارتباط (Correlation Coefficient) :- وهو مقياس إحصائي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرات (قوية ، متوسطة ، ضعيفة) حسب قيمة المعامل ، ونوع العلاقة بين المتغيرات (طرديّة ، عكسيّة) حسب إشارة قيمة المعامل.

2- معامل التحديد (Coefficient of Determination):- وهو عبارة عن النسبة المئوية للتغير الذي حدث للمتغير التابع بسبب المتغير المستقل ويعطي مؤشر لقوة وضعف تأثير المتغير المستقل علي المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار (Regression Analysis):- وهو أسلوب إحصائي لتمثيل العلاقات بين المتغيرات التابعة والمستقلة في صورة معادلات خطية أو غير خطية لتحديد مقدار تأثير كل متغير مستقل مدرج في المعادلة علي المتغير التابع ، كذلك يحدد قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة أو المتغير المستقل مساوية للصفر. كما يختبر معنوية تأثير كل متغير مستقل علي المتغير التابع بإستخدام إختبار (t).

4- تحليل التباين (Analysis of Variance):- وهو عبارة عن جدول لتحديد معنوية نموذج معين سواء كان نموذج بسيط يتضمن متغير مستقل واحد ومتغير تابع واحد أو نموذج متعدد يحتوي علي متغير تابع واحد وعدد من المتغيرات المستقلة وتتم عملية تحديد معنوية النموذج بواسطة إختبار (F) أما بمقارنة قيمة (F) المحسوبة بجدول تحليل التباين مع القيمة الجدولية من جدول (F) عند مستوي المعنوية المحدد ودرجات الحرية (n-k) حيث (n) تمثل حجم العينة (163) و (k) تمثل عدد المتغيرات المستقلة في النموذج أو المعادلة ، أو مقارنة قيمة p-value لاختبار (F) بجدول تحليل التباين مع مستوي المعنوية المحدد مباشرة لقبول أو رفض فرض العدم والإقرار بمعنوية أو عدم معنوية النموذج.

ثانياً: تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين وذلك كما يلي:

1- العمر:-

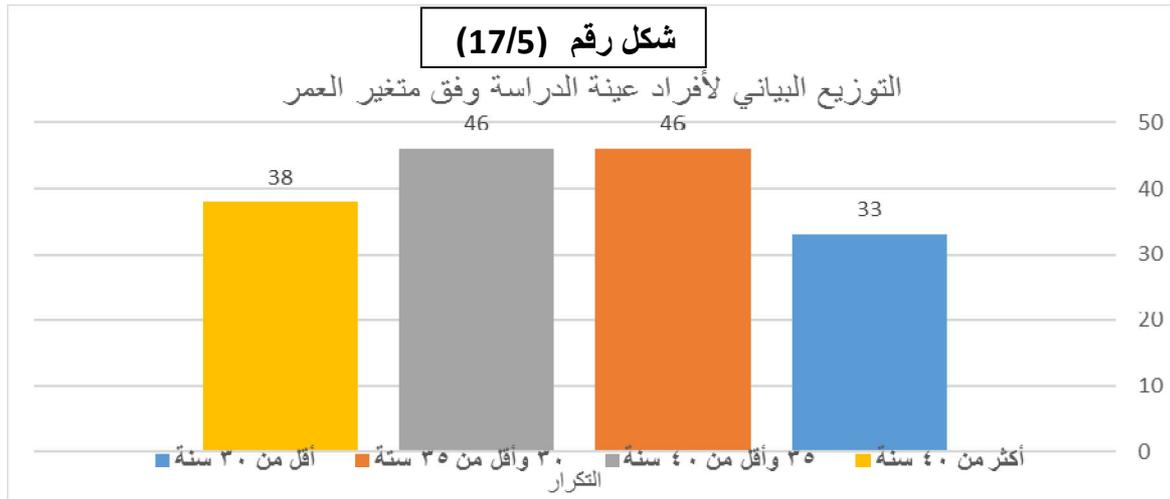
التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر كالتالي :-

جدول رقم (5/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
20.2%	33	أقل من 30 سنة
28.2%	46	30 وأقل من 35 سنة
28.2%	46	35 وأقل من 40 سنة
23.4%	38	أكثر من 40 سنة
100%	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م.

يتضح من الجدول التكراري بالرقم (5/5) والتوزيع البياني بالشكل (17/5) أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية (30 وأقل من 35 سنة) والفئة العمرية (35 وأقل من 40 سنة) حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (30 وأقل من 35 سنة) (46) فرداً وبنسبة مئوية (28.2%) بالتساوي مع الفئة العمرية (35 وأقل من 40 سنة) بعدد (46) فرداً وبنسبة مئوية (28.2%) ، تليهم الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) بعدد (38) فرداً وبنسبة مئوية (23.4%) ، وفي المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بعدد (33) فرداً وبنسبة مئوية (20.2%) من إجمالي عدد مفردات العينة البالغ عددهم (163) فرداً. ويتضح من ذلك أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون لفئات عمرية مناسبة تمكنهم من فهم عبارات الاستبيان والإجابة علي أسئلته بصورة دقيقة بما يعضد صدق البيانات المتحصل عليها منهم.

المؤهل العلمي:

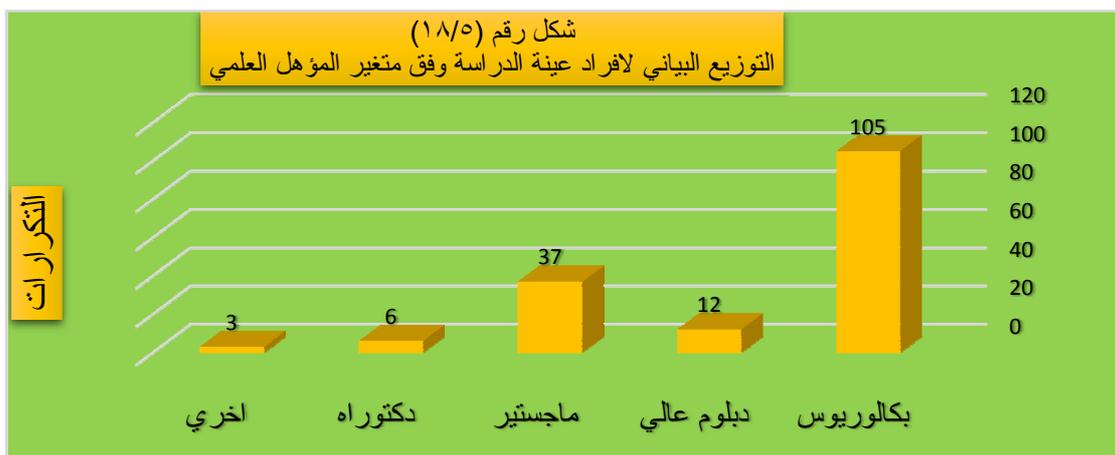
التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي كالتالي :-

جدول (6/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
64.4%	105	بكالوريوس
7.4%	12	دبلوم عالي
22.7%	37	ماجستير
3.7%	6	دكتوراه
1.8%	3	أخري
100%	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

يبين الجدول التكراري رقم (6/5) والتوزيع البياني بالشكل (18/5) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (105) فردا وبنسبة مئوية (64.4%) ، يليهم حملة درجة الماجستير والبالغ عددهم (37) فردا وبنسبة مئوية (22.7%) ، ثم حملة درجة الدبلوم العالي والبالغ عددهم (12) فردا وبنسبة مئوية (7.4%) ، وفي الترتيب الأخير كان أفراد العينة من حملة درجة الدكتوراه حيث بلغ عددهم (6) أفراد وبنسبة مئوية (3.7%) ، أما الدرجات الأخرى التي لم يرد ذكرها في هذا البحث بلغ عددها (3) وبنسبة مئوية (1.8%).

2- المسمي الوظيفي:-

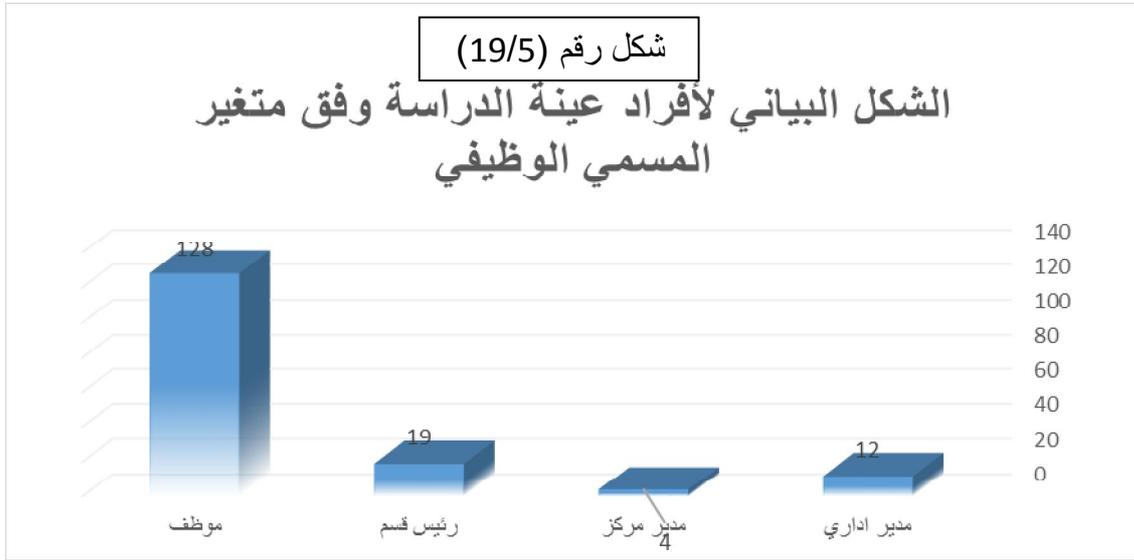
التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي كالتالي :-

جدول (7/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمي الوظيفي
%7.4	12	مدير إداري
%2.5	4	مدير مركز
%11.7	19	رئيس قسم
%78.4	128	موظف
%100	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

من خلال الجدول التكراري رقم (7/5) والشكل البياني (19/5) لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي نلاحظ أن أكثر الوظائف تكرارا كانت الموظف ويشغلها عدد (128) فردا وبنسبة مئوية (78.4%) من اجمالي مفردات العينة ، تليها الوظيفة رئيس قسم ويشغلها عدد (19) فردا وبنسبة مئوية (11.7%) ، ثم وظيفة المدير الإداري التي يشغلها عدد (12) فردا وبنسبة مئوية (7.4%) ، وفي الترتيب الأخير كانت وظيفة مدير المركز التي يشغلها عدد (4) أفراد وبنسبة مئوية (2.5%) من اجمالي مفردات العينة البالغ عددهم (163) فردا.

3- الدرجة الوظيفية:-

التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

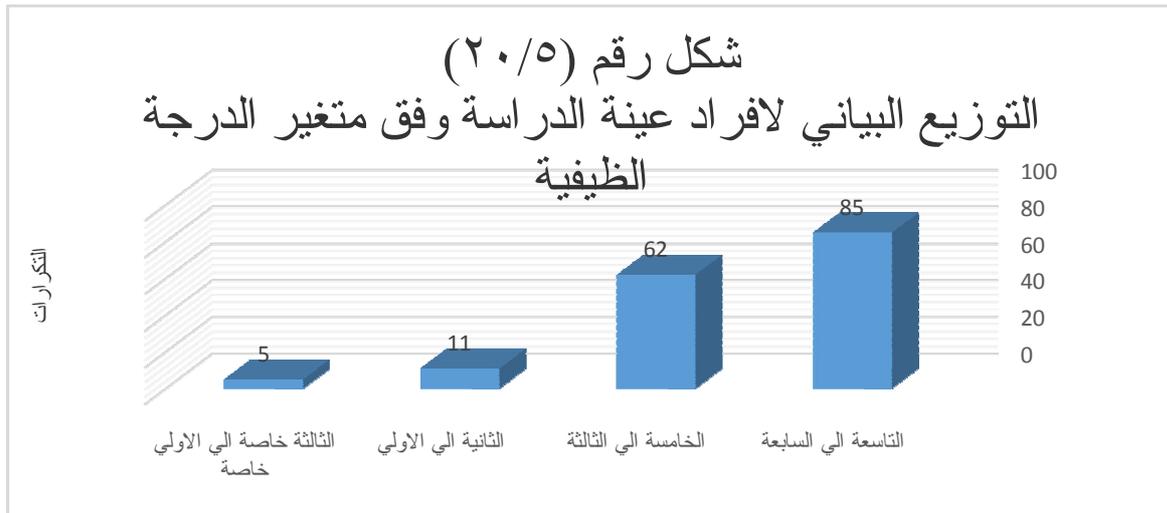
كالتالي:-

جدول (8/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
52.1%	85	الدرجة التاسعة إلى الدرجة السابعة
38%	62	الدرجة الخامسة إلى الدرجة الثالثة
6.8%	11	الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى
3.1%	5	الدرجة الثالثة الخاصة إلى الدرجة الأولى الخاصة
100%	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

من خلال الجدول التكراري رقم (8/5) والشكل البياني رقم (20/5) لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الدرجة الوظيفية نلاحظ أن أكثر الدرجات الوظيفية تكرارا كانت من الدرجة التاسعة إلى السابعة حيث يشغلها عدد (85) فردا وبنسبة مئوية (52.1%) من إجمالي مفردات العينة ، تليها الدرجات من الخامسة إلى الثالثة ويشغلها عدد (62) فردا وبنسبة مئوية (38%) ، ثم الدرجة الثانية إلى الأولى التي يشغلها عدد (11) فردا وبنسبة مئوية (6.8%) ، وفي الترتيب الأخير كانت الدرجات من الثالثة الخاصة إلى الأولى الخاصة التي يشغلها عدد (5) أفراد وبنسبة مئوية (3.1%) من إجمالي مفردات العينة البالغ عددهم (163) فردا.

4- سنوات الخبرة:-

التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة كالتالي :-

جدول (9/5)

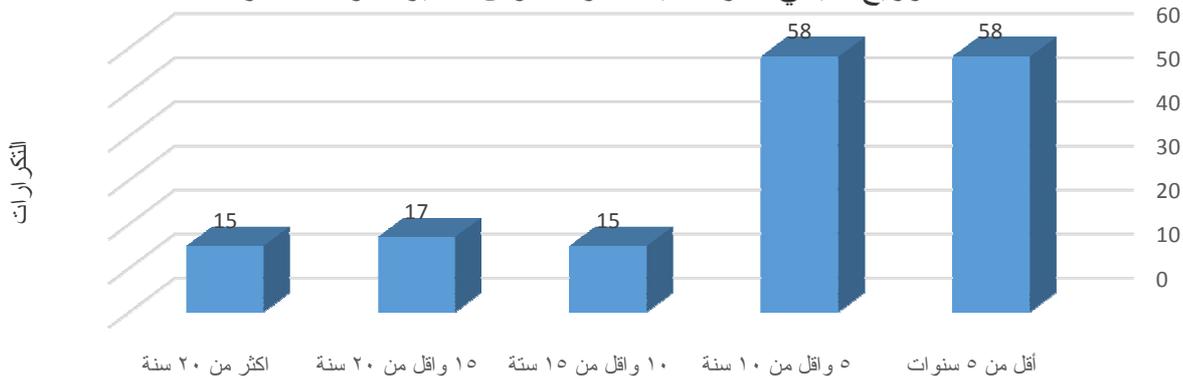
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
35.6%	58	أقل من 5 سنوات
35.6%	58	5 وأقل من 10 سنوات
9.2%	15	10 وأقل من 15 سنة
10.4%	17	15 وأقل من 20 سنة
9.2%	15	أكثر من 20 سنة
100%	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

شكل رقم (٢١/٥)

التوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2016م.

من خلال الجدول التكراري بالرقم (9/5) والتوزيع البياني بالشكل رقم (21/5) لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة يتبين أن معظم سنوات الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة إنحصرت في الفئتين (أقل من 5 سنوات) و (5 وأقل من 10 سنوات) بعدد (58) فردا لكل فئة وبنسبة مئوية (35.6%) لكل فئة ، تليهم الفئة (15 وأقل من 20 سنة) بعدد (17) فردا وبنسبة مئوية (10.4%) من إجمالي مفردات العينة ، وأخيرا الفئتين (10 وأقل من 15 سنة) و(أكثر من 20 سنة) بعدد (15) فردا وبنسبة مئوية (9.2%) لكل فئة من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (163) فردا.

نوع العمل:-

يوضح الجدول (9/4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع

العمل كالتالي :-

جدول (10/5)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير نوع العمل

النسبة	التكرار	نوع العمل
%97.5	159	ثابت
%2.5	4	مؤقت
%100	163	المجموع

المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.



المصدر: أعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ، 2017م.

يتضح من جدول التوزيع التكراري بالرقم (10/5) والشكل البياني بالرقم(22/5) لأفراد عينة الدراسة أن معظم أفراد العينة يشغلون الوظائف بصورة ثابتة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج متغيرات ومحاور الدراسة :

يتم في هذه الجزئية عرض لتحليل ومناقشة نتائج متغيرات ومحاور الدراسة وذلك كالآتي:

1- عرض ومناقشة نتائج المتغير الأول (نظم معلومات الموارد البشرية):

يتكون المتغير الأول "نظم معلومات الموارد البشرية" من خمسة محاور:-

المحور الأول : نظام تخطيط القوى العاملة.

المحور الثاني : نظام الإختيار والتعيين.

المحور الثالث : نظام الأجور والمرتبات.

المحور الرابع : نظام التدريب.

المحور الخامس : نظام وصف وتوصيف الوظائف.

• المحور الأول نظام تخطيط القوى العاملة:

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان نظام تخطيط القوى العاملة يؤدي الى تحقيق أداء المؤسسات الحكومية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية)، وذلك لمعرفة أثر نظام تخطيط القوى العاملة على أداء المؤسسات الحكومية، ولتحليل وإختبار هذا المحور لأبد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما موضح بالجدول (11/4) التالي:

جدول (11/5) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الأول

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.	2	7	10	30	114	4.52	0.884	موافق بشدة
		النسبة	%1.2	%4.3	%6.1	%18.4	%69.9		
2	توفير معلومات عن شاغلي الوظائف مستقبلا.	4	11	12	47	89	4.26	1.023	موافق بشدة
		النسبة	%2.5	%6.7	%7.4	%28.8	%54.6		
3	زيادة فرص اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المخططة.	5	8	15	60	75	4.18	1.000	موافق بشدة
		النسبة	%3.1	%4.9	%9.2	%36.8	%46		
4	توفير معلومات عن الترتيبات والترقيات كوسيلة لشغل الوظائف الشاغرة.	3	15	13	48	84	4.20	1.047	موافق بشدة
		النسبة	%1.8	%9.2	%8	%29.4	%51.5		
5	التنبؤ بعدد العاملين الذين ستقومهم المنظمة.	4	16	17	62	64	4.02	1.057	موافق بشدة
		النسبة	%2.5	%9.8	%10.4	%38	%39.3		
6	تحديد المهارات والخبرات المطلوبة.	1	11	14	66	71	4.20	0.902	موافق بشدة
		النسبة	%0.6	%6.7	%8.6	%40.5	%43.6		
7	نظام متكامل للمعلومات عن الأفراد.	3	14	18	48	80	4.15	1.046	موافق بشدة
		النسبة	%1.8	%8.6	%11	%29.4	%49.1		
8	دعم عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمجالات ذات الصلة.	2	10	15	63	73	4.20	0.929	موافق بشدة
		النسبة	%1.2	%6.1	%9.2	%38.7	%44.8		
9	دعم الخطط المستقبلية للمنظمة بتوفير معلومات عن احتياجاتها من الموارد البشرية	4	10	14	54	81	4.21	1.005	موافق بشدة
		النسبة	%2.5	%6.1	%8.6	%33.1	%49.7		
	كل عبارات المحور الأول	28	102	128	478	731	4.23	0.131	موافق بشدة
		النسبة	%1.9	%6.9	%8.7	%32.6	%49.9		

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (11/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحور الأول (نظام تخطيط القوي العاملة) ، حيث يلاحظ أن الوسط الحسابي لكل عبارات المحور بلغ (4.23) ، وحسب نمط تقسيم فترات مقياس ليكارت الخماسي نجد أن قيمة المتوسط لكل عبارات المحور الأول للفرضية الأول تقع في الفئة الخامسة (4.20 - 5.00) موافق بشدة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي كل عبارات المحور الأول ، كذلك من جميع أجابات أفراد العينة حول هذا المحور نجد أن عدد الموافقون بشدة علي عبارات هذا المحور بلغ (731) إجابة من إجمالي الإجابات البالغ عددها (1467) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (49.9%) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي أن نظم معلومات الموارد البشرية تؤدي إلي تحقيق نظام نظام تخطيط القوي العاملة.

• المحور الثاني: نظام الإختيار والتعيين:-

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان نظام الإختيار والتعيين يؤدي الى تحقيق أداء المؤسسات الحكومية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية)، وذلك لمعرفة أثر نظام نظام الإختيار والتعيين على أداء المؤسسات الحكومية وتحليل وإختبار هذا المحور لابد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما موضح بالجدول (12/5) التالي:

جدول (12/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفير معلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية.	6	8	16	39	94	4.27	1.066	موافق بشدة
	التكرار	3.7%	4.9%	9.8%	23.9%	57.7%			
2	المساعدة علي الموازنة بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية.	5	10	15	64	69	4.12	1.015	موافق بشدة
	التكرار	3.1%	6.1%	9.2%	39.3%	42.3%			
3	المساهمة في إعداد إختبارات الإختيار ومحاور المعاينات.	3	13	11	41	95	4.30	1.025	موافق بشدة
	التكرار	1.8%	8%	6.7%	25.2%	58.3%			
4	التأكد من دقة المعلومات الواردة من المراجع عن الأشخاص المتقدمين للوظيفة	7	9	14	50	83	4.18	1.084	موافق بشدة
	التكرار	4.3%	5.5%	8.6%	30.7%	50.7%			
5	تحديد أساليب إيصال المعلومات عن المنظمة والوظيفة للمتقدمين.	3	8	12	46	94	4.35	0.946	موافق بشدة
	التكرار	1.8%	4.9%	7.4%	28.2%	57.7%			

موافق بشدة	0.937	4.33	89	54	8	9	3	التكرار	الإحتفاظ بقوائم تشمل علي الأشخاص المؤهلين للرجوع إليهم مستقبلا.	6
			%54.6	%33.1	%4.9	%5.5	%1.8	النسبة		
موافق بشدة	0.918	4.31	84	59	9	8	3	التكرار	القدرة علي تحديث المعلومات وقت الحاجة إليها.	7
			%51.5	%36.2	%5.5	%4.9	%1.8	النسبة		
موافق بشدة	0.972	4.15	69	69	9	13	3	التكرار	السرعة في تحليل مقدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة.	8
			%42.3	%42.3	%5.5	%8	%1.8	النسبة		
موافق بشدة	1.037	4.27	91	44	14	9	5	التكرار	زيادة درجة موضوعية وشفافية قرارا الإختيار والتعيين.	9
			%55.8	%27	%8.6	%5.5	%3.1	النسبة		
موافق بشدة	0.082	4.25	768	466	108	87	38	العدد	كل عبارات المحور الثاني	
			%52.4	%31.7	%7.4	%5.9	%2.6	النسبة		

المصدر :اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (12/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني (نظام الإختيار والتعيين) ، حيث يلاحظ أن الوسط الحسابي لكل عبارات المحور بلغ (4.25) ، وعلي ضوء نمط تقسيم فترات مقياس ليكارت الخماسي نلاحظ أن قيمة المتوسط لكل عبارات المحور الثاني تقع في الفئة الخامسة (4.20 - 5.00) موافق بشدة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي كل عبارات المحور ، كذلك من تجميع إجابات أفراد العينة حول هذا المحور يلاحظ أن عدد الموافقين بشدة علي عبارات هذا المحور بلغ (768) إجابة من إجمالي إجابات أفراد العينة عن عبارات هذا المحور والبالغ عددها (1467) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (52.4) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي أن نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية تعتمد نظام الإختيار والتعيين.

• المحور الثالث: نظام الأجور والمرتبات:-

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان نظام نظام الأجور والمرتبات يؤدي الى تحقيق أداء المؤسسات الحكومية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية) ، وذلك لمعرفة أثر نظام الأجور والمرتبات على أداء المؤسسات الحكومية ولإختبار هذا المحور لابد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما موضح بالجدول (13/5) التالي:

جدول (13/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توفير معلومات للعاملين عن نظام المكافأة المطبق بالمنظمة.	5	10	12	52	84	4.23	1.032	موافق بشدة
		%3.1	%6.1	%7.4	%31.9	%51.5			
2	توفير تغذية عكسية عن مدي رضا العاملين عن نظام المكافأة.	6	14	21	45	77	4.08	1.131	موافق بشدة
		%3.7	%8.6	%12.9	%27.6	%47.2			
3	تخفيض تكافة الأجور والمرتبات.	18	15	21	36	73	3.80	0.108	موافق بشدة
		%11	%9.2	%12.9	%22.1	44.8			
4	تحديد معدلات أداء العاملين لتحديد حجم الحافز علي ضوءها.	7	14	17	49	76	4.06	1.142	موافق بشدة
		%4.3	%8.6	%10.4	%30.1	%46.6			
5	توفير معلومات عن مستوي معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم.	7	8	17	50	81	4.17	1.079	موافق بشدة
		%4.3	%4.9	%10.4	%30.7	%49.7			
6	وسيلة لجذب الكفاءات للمؤسسة.	4	13	13	46	87	4.22	1.054	موافق بشدة
		%2.5	%8	%8	%28.2	%53.4			
7	يساعد علي رصد المعلومات المتعلقة بهجرة العاملين.	6	9	16	57	75	4.14	1.047	موافق بشدة
		%3.7	%5.5	%9.8	%35	46			
8	وسيلة لزيادة أنتاجية العاملين بتوفير المعلومات الخاصة بعمليات المنظمة والتنسيق بينها.	3	8	13	43	96	4.36	0.954	موافق بشدة
		%1.8	%4.9	%8	%26.4	%58.9			
	كل عبارات المحور الثالث	56	91	130	378	649	4.13	0.164	موافق بشدة
		%4.4	%6.9	%9.9	%28.9	%49.9			

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (13/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثالث (نظام الأجور والمرتبات) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل عبارات الفرضية (4.13) ، وحسب تقسيم فترات مقياس ليكارت الخماسي يلاحظ أن قيمة المتوسط لكل عبارات الفرضية الثانية تقع في الفئة الرابعة (3.40) - (4.20) موافق، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون علي كل عبارات المحور ، كذلك من جميع أجابات أفراد العينة حول هذا المحور يلاحظ أن عدد الموافقين بشدة علي عبارات هذا الفرضية بلغ (649) إجابة من إجمالي الإجابات البالغ عددها (1304) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (49.9%) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون علي أن نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية يؤدي لضبط نظام الأجور والمرتبات.

• المحور الرابع : نظام التدريب:-

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان نظام التدريب يؤدي الى تحقيق أداء المؤسسات الحكومية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية)، وذلك لمعرفة أثر نظام التدريب على أداء المؤسسات الحكومية ولإختبار هذا المحور لأبد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما موضح بالجدول (14/5) التالي:

جدول (14/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الرابع

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحوجة التدريبية.	5	7	15	38	98	4.33	1.019	موافق بشدة
		%3.1	%4.3	%9.2	%23.3	%60.1			
2	تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة.	5	5	11	46	96	4.37	0.962	موافق بشدة
		%3.1	%3.1	%6.7	%28.2	%58.9			
3	تحديد نوعية وأساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة.	5	9	11	52	86	4.26	1.016	موافق بشدة
		%3.1	%5.5	%6.7	%31.9	%52.8			
4	توفير بيانات عن تقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والمنظمة.	5	8	16	46	88	4.25	1.026	موافق بشدة
		%3.1	%4.9	%9.8	%28.2	%54			
5	تحديد العلاقة بين الدورات التدريبية وإنتاجية العاملين.	6	10	18	44	85	4.18	1.088	موافق بشدة
		%3.7	%6.1	%11	%27	%52.1			
6	تقليل تكلفة العمل بالمؤسسة.	8	6	13	50	86	4.23	1.073	موافق بشدة
		%4.9	%3.7	%8	%30.7	52.8			
7	المساعدة علي تحقيق أهداف المؤسسة.	4	7	9	59	84	4.30	0.937	موافق بشدة
		%2.5	%4.3	%5.5	%36.2	%51.5			
8	مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.	6	4	13	45	95	4.34	0.990	موافق بشدة
		%3.7	%2.5	%8	%27.6	%58.3			
9	إكساب الموارد البشرية الصفات التي تؤهلها لشغل المناصب العليا.	6	5	20	48	84	4.22	1.025	موافق بشدة
		%3.7	%3.1	%12.3	%29.4	%51.5			
	كل عبارات المحور الرابع	50	61	126	428	802	4.27	0.063	موافق بشدة
		%3.4	%4.2	%8.6	%29.2	%54.6			

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (14/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الرابع (نظام التدريب) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل عبارات الفرضية (4.27) ، وحسب نمط التقسيم لفترات مقياس ليكارت الخماسي يلاحظ أن قيمة المتوسط لكل عبارات الفرضية الثالثة تقع في الفئة الرابعة (4.20 - 5.00) موافق بشدة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي كل عبارات المحور ، كذلك من تجميع أجابات أفراد العينة عن هذا المحور يلاحظ أن عدد الموافقين بشدة علي إجمالي عبارات هذا المحور بلغ (802) إجابة من إجمالي الإجابات البالغ عددها (1467) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (54.6%) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون علي أن وزارة تنمية الموارد البشرية تعتمد نظام محدد لتدريب العاملين ، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحاجة التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، كما تقوم بجمع البيانات لتقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والمنظمة وذلك بغرض تقليل تكلفة أداء العمل ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وإكساب الموارد البشرية الصفات التي تؤهلها لشغل المناصب العليا.

• المحور الخامس : نظام تصنيف الوظائف:-

يهدف هذا المحور لمعرفة ما إذا كان نظام وصف وتوصيف الوظائف يؤدي الى تحقيق أداء المؤسسات الحكومية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية)، وذلك لمعرفة أثر نظام نظام وصف وتوصيف الوظائف على أداء المؤسسات الحكومية ولإختبار هذا المحور لابد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما موضح بالجدول (15/5) التالي:-

جدول (15/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المحور الخامس

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحديد أهداف ومهام المؤسسة.	التكرار	3	5	9	51	4.41	0.873	موافق بشدة
		النسبة	1.8%	3.1%	5.5%	31.3%	58.3		
2	تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء علي المهام الموضوعه للمؤسسة.	التكرار	4	5	11	59	4.31	0.913	موافق بشدة
		النسبة	2.5%	3.1%	6.7%	36.2%	51.5%		
3	تحديد أهداف الإدارات وإختصاصاتها.	التكرار	2	10	6	48	4.40	0.913	موافق بشدة
		النسبة	1.2%	6.1%	3.7%	29.4%	59.5%		
4	تحديد خطوط السلطة والمسئولية.	التكرار	4	9	18	60	4.15	0.989	موافق بشدة
		النسبة	2.5%	5.5%	11%	36.8%	44.2%		
5	تحديد مسميات الوظائف	التكرار	4	8	14	67	4.17	0.953	موافق

بشدة			%42.9	%41.1	%8.6	%4.9	%2.5	النسبة	وتبعيتها التنظيمية.
موافق بشدة	0.973	4.29	87	51	15	5	5	التكرار	6 تحديد نوعية الرقابة والإشراف علي الوظائف.
			%53.4	%31.3	%9.2	%3.1	%3.1	النسبة	
موافق بشدة	0.994	4.25	82	57	11	8	5	التكرار	7 تحديد مواقع الوظائف داخل الإدارات.
			%50.3	%35	%6.7	%4.9	%3.1	النسبة	
موافق بشدة	1.055	4.20	85	44	23	4	7	التكرار	8 تحديد السمات والصفات الخاصة بالموظفين (المواصفات الوظيفية)
			%52.1	%27	%14.1	%2.5	%4.3	النسبة	
موافق بشدة	0.920	4.10	67	63	21	7	5	التكرار	9 تحديد الإتصالات التي يجريها الموظف لأداء مهامه.
			%41.1	%38.7	%12.9	%4.3	%3.1	النسبة	
موافق بشدة	0.108	4.25	739	500	128	61	39	التكرار	كل عبارات المحور الرابع
			%50.3	%34.1	%8.7	%4.2	%2.7	النسبة	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول (15/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الخامس (نظام وصف وتوصيف الوظائف) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل عبارات المحور (4.25) ، وحسب نمط التقسيم لفترات مقياس ليكرت الخماسي يلاحظ أن قيمة المتوسط لكل عبارات الفرضية الثالثة تقع في الفئة الرابعة (4.20 – 5.00) موافق بشدة، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي كل عبارات المحور الخامس ، كذلك من تجميع أجابات أفراد العينة حول هذا المحور نجد أن عدد الموافقين علي عبارات هذا المحور بلغ (739) إجابة من إجمالي الإجابات البالغ عددها (1467) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (50.3%) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون بشدة علي أن نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية الذي يساعد علي تطبيق نظام وصف وتوصيف الوظائف يؤدي لتحديد أهداف ومهام المؤسسة وتحديد طبيعة هيكلها التنظيمي إضافة لتحديد أهداف الإدارات وإختصاصاتها وتحديد خطوط السلطة والمسئولية ومسميات الوظائف وتبعيتها التنظيمية ومواقعها داخل الإدارات.

2- المتغير الثاني : أداء المؤسسات الحكومية:-

يتكون المتغير الثاني أداء المؤسسات العامة من محور واحد أشتمل على جميع العبارات المعدة لقياس أداء المؤسسات الحكومية ، ويهدف هذا المحور ما إذا كانت أداء المؤسسات الحكومية تتصف بالكفاءة والفعالية ، ومن ثم يتم الإعتماد عليه لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الأثنين (نظم معلومات الموارد البشرية، أداء المؤسسات الحكومية) ، وذلك لمعرفة أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية، ولإختبار هذا المتغير لابد من بيان إتجاه آراء أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات هذا المتغير كما موضح بالجدول (16/5) التالي:

جدول (16/5)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات المتغير الثاني

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	وضوح الأهداف والخطط وواقعيتها.	5	7	7	42	102	4.40	0.979	موافق بشدة
		%3.1	%4.3	%4.3	%25.8	%62.6			
2	تنظيم الإنتاج واستخدام التكنولوجيا فيه.	5	11	13	56	78	4.17	1.040	موافق بشدة
		%3.1	%6.7	%8	%34.4	%47.9			
3	القدرة علي النمو والتطور والإستمرارية.	5	5	16	56	81	4.25	0.969	موافق بشدة
		%3.1	%3.1	%9.8	%34.4	%49.7			
4	تحقيق الأهداف العامة.	4	5	9	56	89	4.36	0.907	موافق بشدة
		%2.5	%3.1	%5.5	%34.4	%54.6			
5	الإستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	7	7	19	67	63	4.06	1.032	موافق بشدة
		%4.3	%4.3	%11.7	%41.1	38.7			
6	سهولة الإتصال بين المستويات الإدارية.	4	4	13	64	78	4.28	0.898	موافق بشدة
		%2.5	%2.5	%8	%39.3	%47.9			
7	الإستخدام الأمثل للموارد.	4	10	24	64	61	4.03	0.996	موافق بشدة
		%2.5	%6.1	%14.7	%39.3	37.4			
8	تحقيق رضا العميل (المستفيدين من الخدمة)	7	7	23	69	57	3.99	1.027	موافق بشدة
		%4.3	%4.3	%14.1	%42.3	%35			
9	تخفيض كلفة الخدمات مع المحافظة علي جودتها.	5	12	21	68	57	3.98	1.027	موافق بشدة
		%3.1	%7.4	%12.9	%41.7	%35			
10	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.	14	18	29	47	55	3.68	1.280	موافق بشدة
		%8.6	%11	%17.8	%28.8	%33.7			
11	تحقيق الكفاءة الإدارية.	5	14	34	58	52	3.85	1.063	موافق بشدة
		%3.1	%8.6	%20.9	%35.6	%31.9			
12	منح الحوافز للعاملين.	25	23	30	43	42	3.33	1.397	موافق بشدة
		%15.3	%14.1	%18.4	%26.4	%25.8			
13	تحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين.	19	20	31	53	40	4.46	1.302	موافق بشدة
		%11.7	%12.3	%19	%32.5	%24.5			

موافق	1.157	3.52	35	59	34	26	9	التكرار	المحافظة علي الموارد المتاحة.	14
			%21.5	%36.2	%20.9	%16	%5.5	النسبة		
موافق	1.182	3.45	32	58	36	25	12	التكرار	تحقيق الكفاية الإنتاجية.	15
			%19.6	%35.6	%22.1	%15.3	%7.4	النسبة		
موافق	1.238	3.45	40	46	35	31	11	التكرار	تخفيض كلفة الخدمات المقدمة.	16
			%24.5	%28.2	%21.5	%19	%6.7	النسبة		
موافق	1.385	3.47	47	48	24	22	22	التكرار	جودة ونوعية الخدمة.	17
			%28.8	%29.4	%14.7	%13.5	%13.5	النسبة		
موافق بشدة	0.376	4.21	1009	954	398	247	163	التكرار	كل عبارات المتغير الثاني	
			%36.4	%34.4	%14.4	%8.9	%5.9	النسبة		

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2016م

يتضح من الجدول (16/5) الذي يستعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتغير الثاني (أداء المؤسسات الحكومية) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل عبارات الفرضية (4.21) ، وحسب تقسيم فترات مقياس ليكارت الخماسي نجد أن قيمة المتوسط لكل عبارات المتغير الثاني تقع في الفئة الرابعة (3.40 - 4.20) موافق بشدة ، أي أن كل أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي كل عبارات المتغير ، كذلك من تجميع إجابات أفراد العينة حول هذه المتغير نجد أن عدد الموافقين بشدة علي عباراته بلغ (1009) إجابة من إجمالي الإجابات البالغ عددها (2771) إجابة وبنسبة مئوية بلغت (36.4%) ، بالتالي نستنتج من ذلك أن أفراد العينة يوافقون علي أن أداء المؤسسات الحكومية يتطلب توفير نظام معلومات للموارد البشرية.

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: اختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية و أداء المؤسسات الحكومية: لتحديد هذه العلاقة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيرين حيث تم تمثيل العلاقة بين أداء المؤسسات الحكومية (متغير تابع) ونظم معلومات الموارد البشرية (متغير مستقل) بنموذج معادلة خطية كما يلي :

حيث:-

5- Y : تمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).

6- X : يمثل المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية).

7- B_1 : تمثل معلمة النموذج.

8- B_0 : تمثل ثابت النموذج.

9- e : يمثل حد الخطأ العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة معرفة ما إذا كانت نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسات الحكومية ، وذلك كما يلي :-

جدول (17/5)

مختصر نموذج الانحدار للفرضية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.696	0.49	0.48

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول (17/5) الذي يعرض مختصر نموذج الانحدار للفرضية الأولى يلاحظ أن معامل الارتباط بين أداء المؤسسات الحكومية ونظم معلومات الموارد البشرية كان إرتباطاً متوسط القوة وطردي حيث بلغت قيمته (0.696) ونستنتج منه أن توفير نظم معلومات الموارد البشرية يتبعه بصورة طردية تحسن في أداء المؤسسات الحكومية ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) والتي نستنتج منها أن (59%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع "أداء المؤسسات الحكومية" كان بسبب المتغير المستقل "نظم معلومات الموارد البشرية" ، وهي نسبة متوسط لتأثير نظم معلومات الموارد الحكومية علي أداء المؤسسات الحكومية، والنسبة المكتملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (41%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

جدول (18/5)
تحليل التباين للفرضية الأولى

p-value	F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.00	151.37	44.5	1	44.6	الإنحدار
-	-	0.29	161	47.4	الأخطاء
-	-	-	162	92.0	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول رقم (18/5) يوضح تحليل التباين للفرضية الأولى للمتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية ، والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، والقوة التفسيرية للمتغيرات مجتمعة وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي بين المتغير المستقل نظم معلومات الموارد البشرية والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (19/5)

يوضح معاملات الإنحدار للفرضية الأولى.

p-value	قيمة إختبار (t)	الخطأ المعياري للمعلمة	قيم معالم الإنحدار	معالم الإنحدار
0.004	2.947	0.256	0.755	
0.000	12.303	0.060	0.736	

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول رقم (19/5) والذي يوضح معالم الإنحدار للمتغيرات إضافة للخطأ المعياري لكل معلمة وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لكل معلمة بحيث تصبح معادلة الإنحدار المقدرة كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (0.755) وهي تمثل قيمة المتغير التابع المقدرة (\hat{y}) (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (x) (نظم معلومات الموارد البشرية) مساوي للصفر ، كما يلاحظ أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.736) وهي تقدر أن التغير في المتغير المستقل (نظم معلومات الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.736) ، كذلك كانت قيمة p-value لإختبار (t) لمعلمة النموذج المقدرة (β_1) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) ونستنتج من ذلك معنوية المعلمة المقدرة (B_1) وإختلافها عن الصفر وبالتالي يمكن إدراجها في النموذج.

عليه ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار :-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الحكومية.

- معنوية المعلمة المقدرة (B_1).

- معنوية نموذج الإنحدار الكلي.

نستنتج معنوية تأثير نظم معلومات الموارد البشرية علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية.

2- الفرضيات الفرعية:-

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الأول "نظام تخطيط القوي العاملة" (متغير مستقل).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الثاني "نظام الإختيار والتعيين" (متغير مستقل).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الثالث "نظام الأجور والمرتبات" (متغير مستقل).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الرابع "نظام التدريب" (متغير مستقل).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الخامس "نظام وصف وتوصيف الوظائف" (متغير مستقل).

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الأول "نظام تخطيط القوي العاملة" (متغير مستقل):-

لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين أداء المؤسسات الحكومية ونظام تخطيط القوي العاملة تم بناء النموذج لهذه العلاقة كما يلي:

حيث:-

Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).

X : يمثل المتغير المستقل (نظام تخطيط القوي العاملة).

B_1 : تمثل معلمة النموذج.

B_0 : تمثل ثابت النموذج.

e : يمثل حد الخطأ العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة معرفة ما إذا كان نظام تخطيط القوي العاملة يؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وتم ذلك بإجراء إنحدار خطي بسيط بين نظام تخطيط القوي العاملة كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الحكومية كمتغير تابع كما يلي:-

جدول (20/5)
مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	النموذج
0.623	0.388	0.384	1

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول (20/5) الذي يعرض مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الثانية نلاحظ يلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام تخطيط القوي العاملة وأداء المؤسسات الحكومية كان إرتباطا طرديا متوسط القوة حيث بلغت قيمته (0.623) ويفسر أن إعتقاد نظم تخطيط للقوي العاملة يتبعه طرديا تحسن في أداء المؤسسات الحكومية، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.388) ونستنتج منها أن (39%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغير المستقل نظام تخطيط القوي العاملة وهي نسبة ضعيفة تدل علي ضعف تأثير نظام تخطيط القوي العاملة علي أداء المؤسسات الحكومية، والنسبة المكملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (61%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

جدول (21/5)
تحليل التباين للفرضية الثانية

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F المحسوبة	p-value
الإنحدار	35.7	1	35.7	101.9	0.000
الأخطاء	56.2	161	0.35	-	-
المجموع	91.9	162	-	-	-

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول رقم (21/5) يوضح تحليل التباين للفرضية الثانية والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي للمتغير المستقل نظام تخطيط القوي العاملة والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (22/5)
يوضح معاملات الإنحدار للفرضية الثانية.

معالم الإنحدار	قيم معالم الإنحدار	الخطأ المعياري للمعلمة	قيمة إختبار (t)	p-value
	1.266	0.262	4.842	0.00
	0.617	0.061	10.099	0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول رقم (22/5) والذي يوضح معالم الانحدار للمتغيرات إضافة للخطا المعياري لكل معلمة وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لكل معلمة بحيث تصبح معادلة الانحدار المقدره كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (1.266) وهي تمثل قيمة المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (نظام تخطيط القوي العاملة) مساوي للصفر ، كما يلاحظ أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.617) وهذا يفسر أن التغير في المتغير المستقل (نظام تخطيط القوي العاملة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.617) ، كذلك كانت قيمة p-value تساوي (0.00) للمعلمة (B_1) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) كذلك نستنتج معنوية المعلمة (B_1) وإختلافها عن الصفر ، وبالتالي يمكن إدخالها في النموذج.

عليه ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الانحدار :-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظام تخطيط القوي العاملة وأداء المؤسسات الحكومية.
- معنوية المعلمة المقدره (B_1).
- معنوية نموذج الانحدار الكلي.

نستنتج معنوية تأثير نظام تخطيط القوي العاملة علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الثاني "نظام الإختيار والتعيين" (متغير مستقل):-

حيث:-

Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).

X : يمثل المتغير المستقل (نظام الإختيار والتعيين).

B_1 : تمثل معلمة النموذج.

B_0 : تمثل ثابت النموذج.

e : يمثل حد الخطا العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة هو معرفة ما إذا كان نظام الإختيار والتعيين يؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وتم ذلك بإجراء إنحدار خطي بسيط نظام الإختيار والتعيين كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الحكومية كمتغير تابع كما يلي:-

جدول (23/5)

مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الثالثة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.635	0.403	0.399

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول (23/5) الذي يوضح مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الثالثة ، منه يلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام الإختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية كان إرتباط طردي متوسط القوة حيث بلغت قيمته (0.635) أي أن تطبيق نظام الإختيار والتعيين يتبعه تحسن بصورة متوسطة في أداء المؤسسات الحكومية، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.403) ونستنتج منها أن (40%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغير المستقل نظام الإختيار والتعيين وهي نسبة ضعيفة تدل علي ضعف تأثير نظام الإختيار والتعيين في أداء المؤسسات الحكومية، والنسبة المكملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (60%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

جدول (24/5)

تحليل التباين للفرضية الثالثة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F المحسوبة	p-value
الإنحدار	37.046	1	37.046	108.625	0.00
الأخطاء	54.909	161	0.341	-	-
المجموع	91.55	162	-	-	-

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (24/5) الذي يوضح تحليل التباين للفرضية الثالثة والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :-
 - الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.
 - الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.
 بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي للمتغير المستقل نظام الإختيار والتعيين والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (25/5)

يوضح معالم الإنحدار للفرضية الثالثة

معالم الإنحدار	قيم معالم الإنحدار	الخطأ المعياري للمعلمة	قيمة إختبار (t)	p-value
	1.314	0.249	5.278	0.00
	0.600	0.058	10.422	0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول رقم (25/5) والذي يوضح معالم الإنحدار للمتغير المستقل والثابت إضافة للخطا المعياري لكل معلمة وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لإختبار (t) لكل معلمة ، بحيث تصبح معادلة الإنحدار المقدره كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (1.314) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (نظام الإختيار والتعيين) مساوي للصفر ، كما يلاحظ نجد أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.600) وهذا يفسر أن التغير في المتغير المستقل (نظام الإختيار والتعيين) بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.600) ، كذلك كانت قيمة p-value للمعلمة المقدره (B_1) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية المعلمة (B_1) وإختلافها عن الصفر وبالتالي يمكن إدخالها النموذج.

عليه ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار ومعامل الإرتباط ومعامل التحديد يتضح:-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظام الإختيار والتعيين وأداء المؤسسات الحكومية.
- معنوية المعلمة المقدره (B_1) وأختلافها عن الصفر بالتالي يمكن إدخالها في النموذج.
- معنوية نموذج الإنحدار الكلي.

بالتالي تأكد تأثير نظام الإختيار والتعيين علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية الثالثة.

د- الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الثالث "نظام الأجور والمرتبات" (متغير مستقل):-

حيث:-

- Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).
- X : يمثل المتغير المستقل (نظام الأجور والمرتبات).
- B_1 : تمثل معلمة النموذج.
- B_0 : تمثل ثابت النموذج.
- e : يمثل حد الخطا العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة هو معرفة ما إذا كان نظام الأجور والمرتبات يؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وتم ذلك بإجراء إنحدار خطي بسيط بين نظام الأجور والمرتبات كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الحكومية كمتغير تابع كما يلي:-

جدول (26/5)

مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الرابعة

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	النموذج
0.579	0.335	0.331	1

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلا الجدول (26/5) الذي يوضح مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الرابعة ، منه يلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية كان إرتباط طردي متوسط القوة حيث بلغت قيمته (0.579) ويفسر أن تحسين نظام الأجور والمرتبات يتبعه تحسن طردي في أداء المؤسسات الحكومية ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.335) ونستنتج منها أن (34%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغير المستقل نظام المرتبات والأجور وهي نسبة ضعيفة تدل علي ضعف تأثير نظام المرتبات والأجور علي أداء المؤسسات الحكومية ويعزي ذلك لأن أداء المؤسسات الحكومية لا يؤثر فيه نظام الأجور والمرتبات فقط ، والنسبة الكاملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (66%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

جدول (27/5)

تحليل التباين للفرضية الرابعة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F المحسوبة	p-value
الإنحدار	30.787	1	30.787	81.036	0.000
الأخطاء	61.168	161	0.380	-	-
المجموع	91.955	162	-	-	-

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (27/5) الذي يوضح تحليل التباين للفرضية الرابعة والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :-

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.
- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي المتغير المستقل نظام الأجور والمرتبات والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (28/5)

يوضح معالم الانحدار للفرضية الرابعة.

معالم الانحدار	قيم معالم الانحدار	الخطأ المعياري للمعلمة	قيمة إختبار (t)	p-value
	1.684	0.247	6.817	0.00
	0.528	0.059	9.002	0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول رقم (28/5) والذي يوضح معالم الانحدار للمتغير المستقل والثابت إضافة للخطا المعياري لمعلمة النموذج وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لإختبار (t) للمعلمة ، بحيث تصبح معادلة الانحدار المقدرة كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (1.684) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (نظام الأجور والمرتبات) مساوي للصفر ، كما يلاحظ أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.528) وهذا يفسر أن التغير في المتغير المستقل (نظام الأجور والمرتبات) بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.528) ، كذلك كانت قيمة p-value للمعلمة المقدرة (B_1) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي يستنتج من ذلك معنوية المعلمة (B_1) وإختلافها عن الصفر وبالتالي يمكن إدخالها في النموذج.

عليه ومن النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الانحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد كما موضح أدناه :-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية.
- معنوية المعلمة المقدرة (B_1) وأختلافها عن الصفر بالتالي يمكن إدخالها في النموذج.
- معنوية نموذج الانحدار الكلي.

بالتالي تأكد تأثير نظام الأجور والمرتبات علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية الرابعة.

ه- الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية (المتغير التابع) والمحور الرابع "نظام التدريب" (متغير مستقل):-

حيث:-

Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).

X : يمثل المتغير المستقل (نظام التدريب).

B_1 : تمثل معلمة النموذج.

B_0 : تمثل ثابت النموذج.

e : يمثل حد الخطأ العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة هو معرفة ما إذا كان نظام التدريب يؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وتم ذلك بإجراء إنحدار خطي بسيط بين نظام التدريب كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الحكومية كمتغير تابع كما يلي:-

جدول (29/5)

مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الخامسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.713	0.508	0.505

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول (29/5) الذي يوضح مختصر نموذج الإنحدار للفرضية الخامسة ، منه يلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام التدريب وأداء المؤسسات الحكومية كان إرتباط طردي موجب قوي حيث بلغت قيمته (0.713) ويفسر ذلك أن تحسين نظام التدريب يعمل علي نحو طردي علي تحسين أداء المؤسسات الحكومية بصورة جيدة، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.508) ونستنتج منها أن (50%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغير المستقل نظام التدريب وهي نسبة متوسطة لتأثير نظام التدريب علي أداء المؤسسات الحكومية ، والنسبة المكملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (50%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

جدول (30/5)

تحليل التباين للفرضية الخامسة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F المحسوبة	p-value
الإنحدار	46.72	1	46.72	166.29	0.00
الأخطاء	45.235	161	0.281	-	-
المجموع	91.955	162	-	-	-

المصدر : اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (30/5) الذي يوضح تحليل التباين للفرضية الخامسة والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، والقوة التفسيرية للمتغيرات ، وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :-

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي للمتغير المستقل نظام التدريب والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (31/5)

يوضح معالم الإنحدار للفرضية الخامسة

معالم الإنحدار	قيم معالم الإنحدار	الخطأ المعياري للمعلمة	قيمة إختبار (t)	p-value
	0.997	0.226	4.407	0.00
	0.671	0.052	12.895	0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول رقم (31/5) والذي يوضح معالم الإنحدار للمتغير المستقل والثابت إضافة للخطأ المعياري لمعلمة النموذج وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لإختبار (t) لمعلمة النموذج ، بحيث تصبح معادلة الإنحدار المقدره كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (0.997) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (نظام التدريب) مساوي للصفر ، كما يلاحظ أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.671) وهذا يفسر أن التغير في المتغير المستقل (نظام التدريب) بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.671) ، كذلك كانت قيمة p-value لمعلمة النموذج (B_1) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) يستنتج من ذلك معنوية المعلمة (B_1) وإختلافها عن الصفر وبالتالي يمكن إدخالها في النموذج. عليه ومن النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد كما موضح أدناه:-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظام الأجور والمرتبات وأداء المؤسسات الحكومية.
- معنوية المعلمة المقدره (B_1) وأختلافها عن الصفر بالتالي يمكن إدخالها في النموذج.
- معنوية نموذج الإنحدار الكلي.

بالتالي تأكد تأثير نظام التدريب علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية الخامسة.
ز- الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية(المتغير التابع) والمحور الخامس "نظام وصف وتوصيف الوظائف" (متغير مستقل):-

حيث:-

- Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).
- X : يمثل المتغير المستقل (نظام وصف وتوصيف الوظائف).
- B_1 : تمثل معلمة النموذج.

B_0 : تمثل ثابت النموذج.

e : يمثل حد الخطأ العشوائي.

والهدف من هذه العلاقة هو معرفة ما إذا كان نظام وصف وتوصيف الوظائف يؤثر في أداء المؤسسات الحكومية وتم ذلك بإجراء إنحدار خطي بسيط بين نظام وصف وتوصيف الوظائف كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الحكومية كمتغير تابع كما يلي:-

جدول (32/5)

مختصر نموذج الإنحدار للفرضية السادسة

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
1	0.60	0.36	0.35

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

الجدول (32/5) الذي يوضح مختصر نموذج الإنحدار للفرضية السادسة ، منه يلاحظ أن معامل الارتباط بين نظام وصف وتوصيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية كان ارتباطاً طردياً متوسط القوة حيث بلغت قيمته (0.60) ويفسر أن تحسين نظام وصف وتوصيف الوظائف يساعد طردياً علي تحسين أداء المؤسسات الحكومية ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.358) ونستنتج منها أن (36%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغير المستقل نظام وصف وتوصيف الوظائف وهي نسبة ضعيفة تدل علي ضعف تأثير نظام وصف وتوصيف الوظائف علي أداء المؤسسات الحكومية ، ويعزي ذلك لأن هناك متغيرات أخرى تساعد علي تحسين أداء المؤسسات الحكومية، والنسبة المكتملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (64%) كانت بسبب هذه العوامل الأخرى التي لم تدرج في النموذج.

جدول (33/5)

تحليل التباين للفرضية السادسة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	F المحسوبة	p-value
الإنحدار	33.050	1	33.050	90.335	0.00
الأخطاء	58.905	161	0.366	-	-
المجموع	91.955	162	-	-	-

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (33/5) الذي يوضح تحليل التباين للفرضية السادسة والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، والقوة التفسيرية للمتغيرات وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :-

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي للمتغير المستقل نظام وصف وتوصيف الوظائف والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية.

جدول (34/5)

يوضح معالم الإنحدار للفرضية السادسة

معالم الإنحدار	قيم معالم الإنحدار	الخطأ المعياري للمعلمة	قيمة إختبار (t)	p-value
	1.313	0.273	4.814	0.00
	0.600	0.063	9.504	0.00

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول رقم (34/5) والذي يوضح معالم الإنحدار للمتغير المستقل والثابت إضافة للخطا المعياري لمعلمة النموذج وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لإختبار (t) لمعلمة النموذج ، بحيث تصبح معادلة الإنحدار المقدره كالتالي :-

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B₀) بلغت (1.313) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغير المستقل (نظام وصف وتوصيف الوظائف) مساوي للصفر ، كما يلاحظ أن معلمة الميل للمتغير المستقل كانت (0.600) وهذا يفسر أن التغير في المتغير المستقل (نظام وصف وتوصيف الوظائف) بمقدار وحدة واحدة يؤدي ذلك لزيادة التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) بمعدل (0.728) ، كذلك كانت قيمة p-value لمعلمة النموذج (B₁) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نستنتج معنوية معلمة النموذج وإختلافها عن الصفر وبالتالي يمكن إدخالها في النموذج.

عليه ومن النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار ومعامل الارتباط ومعامل التحديد كما موضح أدناه :-

- وجود إرتباط طردي موجب بين نظام وصف وتوصيف الوظائف وأداء المؤسسات الحكومية.

- معنوية المعلمة المقدره (B₁) وأختلافها عن الصفر بالتالي يمكن إدخالها في النموذج.

- معنوية نموذج الإنحدار الكلي.

بالتالي تأكد تأثير نظام وصف وتوصيف الوظائف علي أداء المؤسسات الحكومية ، وهذا يؤكد إثبات الفرضية السادسة.

ط- العلاقة بين متغيرات الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء المؤسسات الحكومية (المتغير التابع (Y)) والمتغيرات المستقلة (نظام تخطيط القوي العاملة (X₁) و نظام الإختيار والتعيين (X₂) ونظام الأجور والمرتبات (X₃) ونظام التدريب (X₄) ونظام وصف وتوصيف الوظائف (X₅)) :-

لتحديد هذه العلاقة تم بناء نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التالي :-

حيث:-

- Y : يمثل المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية).
- X_1 : يمثل المتغير المستقل الأول (نظام تخطيط القوي العاملة).
- X_2 : يمثل المتغير المستقل الثاني (نظام الإختيار والتعيين).
- X_3 : يمثل المتغير المستقل الثالث (نظام الأجور والمرتبات).
- X_4 : يمثل المتغير المستقل الرابع (نظام التدريب).
- X_5 : يمثل المتغير المستقل الخامس (نظام وصف وتوصيف الوظائف).
- B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 : تمثل معالم النموذج.
- B_0 : تمثل ثابت النموذج.
- e : يمثل حد الخطأ العشوائي.

والهدف من هذا النموذج إختبار تأثير المتغيرات المستقلة (نظام تخطيط القوي العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) و نظام الأجور والمرتبات (X_3) و نظام التدريب (X_4) و نظام وصف وتوصيف الوظائف (X_5)) علي المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية (Y) ، حيث تم إستخدام الإنحدار الخطي المتعدد كما يلي :-

جدول (35/5)

مختصر نموذج الإنحدار للفرضية السابعة

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
0.722	0.521	0.506

المصدر :اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول (35/5) الذي يوضح مختصر نموذج الإنحدار السابعة ، منه يلاحظ أن معامل الارتباط بين الفاعلية في التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية و كفاءة المراجعة الخارجية كان إرتباط طردي قوي لحد ما حيث بلغت قيمته (0.722) ، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد (0.824) ونستنتج منها أن (82%) من التغير الذي حدث في المتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية كان بسبب المتغيرات المستقلة نظام تخطيط القوي العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) و نظام الأجور والمرتبات (X_3) و نظام التدريب (X_4) و نظام وصف وتوصيف الوظائف (X_5) ، وهي نسبة عالية لتأثير المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع ، والنسبة المكملة للتغير الذي حدث للمتغير التابع والتي تعادل (18%) كانت بسبب عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

ويلاحظ إرتفاع قيمة معامل التحديد في نموذج الإنحدار الخطي المتعدد والذي شمل كل المتغيرات المستقلة مقارنة بقيمته في حالة الإنحدار الخطي البسيط والذي يأخذ كل متغير مستقل علي حدا ، ونستنتج من ذلك أن تأثير المتغيرات المستقلة نظام تخطيط القوي العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) و نظام

الأجور والمرتبات (X_3) ونظام التدريب (X_4) ونظام وصف وتوصيف الوظائف (X_5) في مجملها تؤثر علي والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية (Y) بصورة أفضل.

جدول (36/5)

تحليل التباين للفرضية السابعة

p-value	F المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين
0.00	34.19	9.587	5	47.933	الإنحدار
-	-	0.280	157	44.022	الأخطاء
-	-	-	162	91.955	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

يتضح من الجدول رقم (36/5) الذي يوضح تحليل التباين للفرضية السابعة والذي من خلاله يمكن معرفة المعنوية الكلية للنموذج ، وذلك بمقارنة قيمة p-value مع مستوي المعنوية (0.05) وفق الفروض :-

- الفرض العدمي H_0 : نموذج الإنحدار غير معنوي.

- الفرض البديل H_1 : نموذج الإنحدار معنوي.

بما أن قيمة p-value كانت (0.00) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي نرفض فرض العدم ونستنتج معنوية نموذج الإنحدار الخطي للمتغيرات المستقلة نظام تخطيط القوي العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) ونظام الأجور والمرتبات (X_3) ونظام التدريب (X_4) ونظام وصف وتوصيف الوظائف (X_5) والمتغير التابع أداء المؤسسات الحكومية (Y).

جدول (37/5)

يوضح معالم الإنحدار للفرضية السابعة

p-value	قيمة إختبار (t)	الخطأ المعياري للمعلمة	قيم معالم الإنحدار	معالم الإنحدار
0.003	2.971	0.257	0.763	
0.000	5.023	0.110	0.552	
0.000	8.112	0.139	1.128	B_2
0.143	1.245	0.09	0.112	B_3
0.000	10.580	0.117	1.238	B_4
0.000	6.147	0.091	0.559	B_5

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م.

من خلال الجدول رقم (37/5) والذي يوضح معالم الإنحدار للمتغيرات المستقلة والثابت إضافة للخطا المعياري لكل معلمة وقيمة إختبار (t) وقيمة المعنوية لإختبار (t) لكل معلمة ، بحيث تصبح معادلة الإنحدار المقدره كالتالي :-

$\hat{y} =$

حيث يلاحظ أن قيمة الثابت (B_0) بلغت (0.763) وهي تمثل مقدار التغير في المتغير التابع (أداء المؤسسات الحكومية) عندما تكون قيمة المتغيرات المستقلة نظام تخطيط القوي العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) ونظام الأجور والمرتبات (X_3) ونظام التدريب (X_4) ونظام وصف وتوصيف

الوظائف (X_5) مساوي للصر ، كما نجد أن معالم الميل للمتغيرات المستقلة كانت (0.552) ، (1.128) ، (0.112) ، (1.238) ، (0.559) وهي تفسر أن التغيير في المتغير المتغيرات المستقلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي لزيادة التغيير في المتغير التابع بمعدل (3.589) حاصل جمع قيم المعالم ، كذلك كانت قيمة p-value تساوي (0.00) للمعالم (B_1) ، (B_2) ، (B_4) ، (B_5) وهي أقل من مستوي المعنوية (0.05) ونستنتج من ذلك أن هذه المعالم معنوية وتختلف عن الصفر ويمكن إدخالها في النموذج ، عدا المعلمة (B_3) والتي كانت قيمة p-value لها تساوي (0.143) وهي أكبر من مستوي المعنوية (0.05) بالتالي فهي ليس لها تأثير معنوي ولا تختلف عن الصفر ويمكن حذفها من النموذج ، لذلك يصبح النموذج بعد إستبعاد المعلمة (B_3) كما يلي :-

ويمكن إعتبار هذا النموذج بأنه الأفضل لتمثيل العلاقة بين المتغيرات المستقلة "نظام تخطيط القوى العاملة (X_1) و نظام الإختيار والتعيين (X_2) ونظام التدريب (X_4) ونظام وصف وتوصيف الوظائف (X_5)" والمتغير التابع "أداء المؤسسات الحكومية" مع إستبعاد متغير (نظام الأجور والمرتبات) لعدم تأثيره المعنوي علي أداء المؤسسات الحكومية.

ثانياً: مناقشة النتائج:

يقوم الباحث بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء ماتوصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، حيث أن بعض نتائج الدراسة توافقت مع بعض نتائج الدراسات السابقة ومنها ما لم يتوافق مع بعض بعضها، وسوف يوافق الباحث بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

1- توصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى تطبيق نظام تخطيط القوى العاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، توفير معلومات عن التنقلات والترقيات ، التنبؤ بعدد العاملين الذين ستقدمهم المنظمة. ودعم عملية إتخاذ القرارات والخطط المستقبلية.

يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه (دراسة العتيبي 2007م) في أن الاتمنة في الأجهزة الأمنية المركزية في الرياض تسهم في تخطيط الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات المستقبلية بدرجة كبيرة ، كما أن الاتمنة يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية. كما تتفق ضمناً مع (دراسة مهند 2009م) أن التخطيط الجيد للموارد البشرية بالشركات السودانية تساعد على الاستخدام الأمثل للقوى العاملة، من خلال توفير المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.

2- يوفر نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة معلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وتحقق الموازنة بين الوصف الوظيفي والمواصفات، من خلال إعداد إختبارات الإختيار ومحاور المعاينات ويوفر المعلومات عن المنظمة والوظيفة للمتقدمين وتحديثها وقت الحاجة إليها، والسرعة في تحليل مقدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة.

يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (دراسة قاسم 1990) أن نظم المعلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية للمتقدمين والعاملين. كما تتفق ضمناً مع (دراسة المدهون وأبو رحمة عام 2007م) أن نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع غزة ضرورة توفر معلومات دقيقة عن الوظائف والمنظمة والموصفات الوظيفية. كما تتفق ضمناً مع (دراسة العتيبي 2007م) أن الاتمئة في الأجهز الأمنية المركزية في الرياض تسهم في توفير معلومات عن استقطاب الموارد البشرية ، كما أن الاتمئة يمكن أن تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية بدرجة كبيرة.

3- اشارة نتائج الدراسة الى أن نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية يساعد في عملية التدريب من خلال: جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحوجات التدريبية، تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، الإحتياجات وأساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة، توفير بيانات عن تقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والمنظمة، تقليل تكلفة العمل بالمؤسسة.

يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (دراسة مهند 2009م) أن تدريب العاملين في الشركات السودانية يؤدي إلى زيادة كفاءة القوى العاملة من خلال تحديد الإحتياجات التدريبية. (دراسة العتيبي 2007م) كما تتفق ضمناً مع ان الاتمئة في الأجهز الأمنية المركزية في الرياض تسهم في عملية التدريب من خلال تحديد احتياجات التدريبية بدقة وأساليب التدريب.

4- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة على تحقيق الأهداف والخطط، كما تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتنظيم الانتاج وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (دراسة **Siham Doughman 1997م**) أن نظام معلومات الموارد البشرية في شركة العصر للألبسة يساعد على تحقيق أهداف الموارد البشرية الموضوعه من قبل الإدارة وبالتالي يعمل على دعم تحقيق خطط وأهداف المؤسسة بشكل عام.

5- تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء بوزارة تنمية الموارد البشرية.

يلاحظ الباحث أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (دراسة الرويلي 2014م) أن نظم معلومات الموارد البشرية في مملكة البحرين يسهم تحقيق فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج في المؤسسة ككل. كما تتفق ضمناً مع (دراسة الزعبي في عام 2004م) أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية يؤثر إيجابياً على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى. كما تتفق ضمناً مع (دراسة أبو زيد وجواد عام 2007م) أن استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (الفنية والإستراتيجية) في شركات التأمين الأردنية تحقق فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل. كما تتفق ضمناً مع (دراسة العتيبي 2007م) وان الاتمئة في الأجهز الأمنية المركزية في الرياض تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية بدرجة كبيرة، وأداء المؤسسة ككل.

أولاً: النتائج:

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- يؤدي نظم معلومات الموارد البشرية إلى تطبيق نظام تخطيط القوى العاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ، توفير معلومات عن التنقلات والترقيات ، التنبؤ بعدد العاملين الذين ستفقدهم المنظمة. ودعم عملية إتخاذ القرارات والخطط المستقبلية.
- 2- يوفر نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة معلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وتحقق المواءمة بين الوصف الوظيفي والمواصفات، من خلال إعداد إختبارات الإختيار ومحاور المعاينات ويوفر المعلومات عن المنظمة والوظيفة للمتقدمين وتحديثها وقت الحاجة إليها، والسرعة في تحليل مقدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة.
- 3- أوضحت الدراسة أن نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة توفر معلومات للعاملين عن نظام المكافأة المطبق ، وتحديد معدلات أداء العاملين لتحديد حجم الحافز علي ضوءها، ويساعد علي رصد المعلومات المتعلقة بهجرة العاملين.
- 4- أشارت نتائج الدراسة الى أن نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية يساعد في عملية التدريب من خلال: جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحوجات التدريبية، تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، الإحتياجات وأساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة، توفير بيانات عن تقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والمنظمة، تقليل تكلفة العمل بالمؤسسة.
- 5- يساعد نظم معلومات الموارد البشرية بوزارة تنمية الموارد البشرية في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي للوزارة، وأهداف الإدارات وإختصاصاتها ومواقعها، وخطوط السلطة والمسئولية، و مسميات الوظائف وتبعيتها التنظيمية، و نوعية الرقابة والإشراف علي الوظائف، و السمات والصفات الخاصة بالموظفين (المواصفات الوظيفية).
- 6- تساهم نظم معلومات الموارد البشرية بالوزارة على تحقيق الأهداف والخطط، كما تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية وتنظيم الانتاج وتحقيق الكفاءة والفاعلية.
- 7- تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء بوزارة تنمية الموارد البشرية.
- 6- نظام تخطيط القوى العاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية يساهم في تطوير الأداء.
- 7- نظام الإختيار والتعيين بوزارة تنمية الموارد يساعد في تجويد الأداء.
- 8- نظام الأجور والمرتبات بوزارة تنمية الموارد البشرية يحقق كفاءة الأداء.
- 9- نظام التدريب بوزارة تنمية الموارد البشرية يحقق فعالية الأداء.
- 10- نظام وصف وتوصيف الوظائف بوزارة تنمية الموارد البشرية يساهم في زيادة فعالية الأداء.

ثانياً: إسهامات الدراسة:

في هذا الجزء يتم عرض نتائج الدراسة من حيث الآثار المترتبة عليها، وتحديد المساهمات العملية لهذا الدراسة.

الإسهامات النظرية للدراسة:

- تعتبر الدراسة من بين الدراسات القلائل التي تناولت أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية وسوف تكون هذه الدراسة إضافة حقيقية إلى العلوم الإدارية المكتوب.
- على الرغم من عدد من الدراسات تناولت نظم معلومات الموارد البشرية، إلا أن عدداً محدداً منها تناولها بناء أحادي الأبعاد، وبعض منه تناول لها أبعاد (نظام السجلات، ونظام حفظ البيانات، والتقارير)، نموذج الدراسة الحالي وضح أبعاد أخرى.
- الدراسة الحالية تناولت أبعاد نظم معلومات الموارد البشرية وهي نظام تخطيط القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، نظام وصف وتصنيف الوظائف، نظام التدريب، نظام الأجور والمرتبات.
- أتضح من خلال تشخيص أجزاء نظم معلومات الموارد البشرية تأثير كل من نظام تخطيط القوى العاملة ونظام التدريب على أداء وزارة تنمية الموارد البشرية.
- أتضح أهمية أداء بالنسبة للمؤسسات وذلك من خلال تزويد العاملين بقدرات ومهارات لتحقيق الكفاءة والفعالية وزيادة الإنتاجية.

الإسهامات التطبيقية للدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة أتضح وجود علاقة ايجابية ذات تأثير بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الحكومية بأبعاده (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية) وهناك عوامل تؤثر ايجاباً على أداء المؤسسات الحكومية وهي نظام تخطيط القوى العاملة، نظام التدريب، نظام الاختيار والتعيين، كما تشجع هذه الدراسة المؤسسات الحكومية للأستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية.
- تم مدراء الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن العاملين بالمؤسسة من خلال نظام تخطيط القوى العاملة ونظام التدريب.
- هذه الدراسة يمكن أن تكون مرجع للمؤسسات الحكومية وبالأخص وزارة تنمية الموارد البشرية من خلال معرفة أكثر عوامل نظم معلومات الموارد البشرية تأثيراً على الأداء.
- قد تفيد المختصين بإدارة الموارد البشرية و المهتمين بقياس أداء المؤسسات الحكومية السودانية.
- يمكن للمؤسسات الحكومية الأعتداع على نظام تخطيط القوى العاملة فى الحصول على مصادر المعلوماتها.

ثالثاً: محددات الدراسة:

من الطبيعي وجود قصور في أى دراسة، قد يحد من تعميم النتائج وكذلك من الصعوبة أن تشتمل الدراسة على كل الجوانب والأبعاد ذات الصلة بموضوع الدراسة، ركزت هذه الدراسة على نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية، وتقدم الدراسة اسهامات، حيث قامت بتحديد العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات الحكومية عن طريق نظام تخطيط القوى العاملة، نظام الاختيار والتعيين، نظام وصف وتصنيف الوظائف، نظام التدريب، نظام الأجور والمرتبات.

- هذه الدراسة اقتصر فقط على العاملين بوزارة تنمية الموارد البشرية الاتحادية، فيما لو تم تعميمها على وزارات أخرى تعطى نتائج أكثر دقة.
- استناداً الى نتائج التحليل أثبتت الدراسة العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وأداء المؤسسات الحكومية كما تبين تأثير ضعيف على نظام الأجور والمرتبات.
- عدم تجاوب بعض مدراء الإدارات مع الدراسة.
- صعوبة الوصول إلى مدراء الوحدات الإ بعد جهد.

رابعاً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج توصى الدراسة بالآتي:

- 1- على وزارة تنمية الموارد البشرية أن تهتم بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعدها في تحقيق أهدافها.
- 2- على وزارة تنمية الموارد البشرية أن تهتم بتحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية حتى يتسم بالدقة والوضوح والسرعة في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية.
- 3- زيادة درجة الدقة في البيانات والمعلومات عن الوزارة المتعلقة بالوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لتحقيق المواءمة بين الوصف الوظيفي والمواصفات، حتى يضمن إختيار كفاءات بشرية يسهم في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء.
- 4- الأهتمام بتطبيق نظام الحوافز لتشجيع العاملين على زيادة أداء ووضع مقاييس لتحديد معدلات الأداء التي بموجبها يتم منح الحوافز للعاملين
- 5- أن تهتم الوزارة بتأهيل وتدريب العاملين من خلال جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحاجة التدريبية، تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، وأساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة، توفير بيانات عن تقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والوزارة مما ينعكس ايجابياً على أداء الوزارة.
- 6- تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات وذلك استجابة لمواكبة التطور التكنولوجي لنظم معلومات الموارد البشرية .

7- كما أوصت الدراسة بالبحوث المستقبلية التالية:

أ- ان يتم إجراء دراسة في مجال أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية.

ب- ان يتم إجراء دراسة في مجال أثر نظم معلومات الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسات الحكومية.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- أبو شيخة، نادر احمد ،إدارة الموارد البشرية،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2000م.
- 2- أبوبكر، مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2006.
- 3- ابوشيخة، نادر، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم والإدارة 1982م.
- 4- أبوشيخة، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، 2003م.
- 5- أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الأنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002م.
- 6- اسماعيل، خميس السيد ، المؤسسات العامة الاقتصادية في الدول العربية، عالم الكتاب، القاهرة، 1978م.
- 7- ايوب، ناديا ، نموذج عام لنظام المعلومات الإدارية،مجلة العلوم الإدارية،الرياض، 1996م.
- 8- باجابر بدر سالم والمفتي وكمال، استخدام نظم معلومات الموارد البشرية واثرها على فاعلية إدارة الموارد البشرية، الرياض معهد الإدارة العامة 1998م
- 9- برنوطي، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ط3 ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2008م.
- 10- توفيق حسن ، الإدارة العامة ، مابع سجل العرب ، القاهرة ، ط1 ، 1972م
- 11- جاد الرب، محمد سيد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، جامعة قناة السويس كلية التجارة، الاسكندرية، 2009م.
- 12- جودة، محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،عمان، 2010م.
- 13- الحريري، محمد سرور ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، 2012م.
- 14- حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية،ار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، الطبعة الأولى،الخرطوم، 2006م.
- 15- حسن، راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،الطبعة الأولى 2000م.
- 16- حسن، راوية ،السلوك في المنظمات،الدار الجامعية للنشر،القاهرة، 2001م.
- 17- حسن، عبدالعزيز علي ، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة،القاهرة، 2009م.
- 18- الحسنية صالح وآخرون، نظم المعلومات الإدارية،دار وائل للنشر،عمان، 2000م.
- 19- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2004م.

- 20- حمور، ميرغني عبد العال ، إدارة مؤسسات القطاع العام، الخرطوم، دار جامعة الخرطوم للنشر، 1986م.
- 21- الحواتي، بركات موسى ، أطر التطور التشريعي للنظام الإداري(الطبعة الأولى)، جامعة النيلين، الخرطوم ،1997م.
- 22- خضيرحمود وياسين الخرشة،دار المسيرة،عمان،2007م.
- 23- درة، عبدالباري ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1982م
- 24- الديب، ابراهيم رمضان ، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006.
- 25- ديسلر، جارى ، ترجمة محمد سيد احمد عبدالمتعال، إدارة الموارد البشرية،دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض،2009م.
- 26- رشيد، أحمد ، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة ، دار المعارف ، القاهرة ، ط1 ، 1984م
- 27- رفاعي ،محمد رفاعي، محمدسيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة،الرياض، دار المريخ للنشر ، ط2، 1996م.
- 28- زويلف، مهدي حسن ، إدارة الأفراد مدخل كمي،دار مجدلاوي،عمان،1998م.
- 29- زويلف، مهدي حسن ،إدارة الأفراد، مكتبة المجمع العربي، القاهرة، 2003م.
- 30- سالم منير، تقييم أداء شركات القطاع الأعمال في ضوء القانون رقم203 لسنة 1991، ولائحته التنفيذية في مصر،القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، 1992م.
- 31- سليمان فارس وآخرون ،إدارة الموارد البشرية ،داروائل للنشر ، عمان ، 2003ص322.
- 32- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها،دار مجدلاوي،عمان،2009م.
- 33- سهيلة محمد عباس وعلى حسين،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر،عمان،2003م.
- 34- سونيا، البكري ، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000م.
- 35- شاويش، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2000م.
- 36- شطة، حماد محمود ، المؤسسة العامة ودورها في التنمية ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ط1 ، 1983م.
- 37- الصافي، حامد التاج ،إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي،الدار الجامعي للنشر، الاسكندرية 2009م.
- 38- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، 2006م.
- 39- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،2002م.

- 40- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية-من الناحية العلمية والعملية،الدار الجامعية،القاهرة،2000م.
- 41- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات،الاسكندرية،الدار الجامعية 2001م.
- 42- صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث،مصر،2000م.
- 43- صلاح عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،2007م.
- 44- الصيرفي،محمد ، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث،200م.
- 45- الطائيو ، يوسف ومؤيد الفضل،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان،2006م.
- 46- طعمانة، محمد، تقويم الأداء المؤسسي(المفهوم والنماذج وأساليب تطوير المعايير)معهد الإدارة العامة،1999م
- 47- الطيب، محمد رفيق ، مدخل للتغيير(أساسيات،وظائف،تقنيات)ديوان المطبوعات الجامعية،الجزء الأول،الجزائر، 1995م.
- 48- عاشور، أحمد صقر، آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري واعداد هيكله الجهاز الحكومي، الاسكندرية،200م ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية، ط7، القاهرة،2000م.
- 49- عباس، سهيلة محمد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي - ط2 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2006م.
- 50- عباس، قاسم ، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط،1990م.
- 51- عبد الرازق،السالمي علاء ، تقنيات المعلومات الإدارية ،دار وائل للنشر،عمان،2001م.
- 52- عبد المحسن، توفيق محمد،اتجاهات حديثة في تقويم والتميز في الأداء- سته سيجا وبطاقة القياس المتوازن،القاهرة،دار الفكر العربي ودار النهضة العربية، 2006م.
- 53- عبد البار ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن واح وعشرون،دار وائل للنشر، الأردن، 2008م.
- 54- عبدالبارى عثمان، إدارة الموارد البشرية ،عالم الكتب الحديث، عمان، 2008م.
- 55- عبد الحميد المغربي، نظم معلومات الإدارية، المنصورة، المكتبة العصرية،2002م.
- 56- عبدالله، إسماعيل صبري ، تنظيم القطاع العام: الأسس النظرية وأهم القضايا التطبيقية، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1969م.

- 57- العبود ابراهيم السعيد وآخرون، تخطيط القوى العاملة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993م.
- 58- عداس، ضحى محمد أسعد، استخدام أسلوب القياس المرجعي لتسحين أداء شركات الأدوية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، مصر، 2014م.
- 59- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2005م.
- 60- عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1996م.
- 61- على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، الطبعة الثالثة، 1975م.
- 62- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009م.
- 63- عمر، دلال، نظم معلومات الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000م.
- 64- عواملة، نائل، إدارة المؤسسات العامة وتطبيقاتها في الأردن، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، 1996م.
- 65- عواملة، نائله، تقييم أداء الشركات العامة في الاردن، 1990.
- 66- عيسى، منصور، إدارة الأفراد استراتيجية إدارة الأفراد وتخطيط الموارد البشرية، الدار المصرية للعلوم والطباعة والنشر، القاهرة، 2013م.
- 67- الغالبي، طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 68- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2008م.
- 69- قريشي، نجاه، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006م.
- 70- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000م.
- 71- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000م.
- 72- الكردي جلال، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002م.
- 73- الكواري، علي خليفة، إدارة المشروعات العامة في دول الجزيرة العربية المنتجة للنفط: دراسة تحليلية، عمادة شئون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1402هـ - 1982م.
- 74- كواشي، مراد، آليات نجاح تقييم أداء الشركة دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في مؤسسات الأسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ثلاثة وثلاثون، مجلد9، 2013م.

- 75- مؤيد سعيد سالم وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002.
- 76- مازن، رشيد فارس ، إدارة الموارد البشرية الأسس العلمية والنظرية والتطبيقات العلمية، المملكة العربية السعودية ط1 مكتبة الرياض العبكان الرياض.
- 77- ماهر، احمد ، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008م.
- 78- ماهر، أحمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط5، الاسكندرية، 2001م.
- 79- ماهر، أحمد: تخطيط القوى العاملة دليل إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، القاهرة: الدار الجامعية، 2011م.
- 80- ماهر، أحمد، تخطيط القوى العاملة دليل إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2011م.
- 81- مايكل ارمسترنج، ترجمة أحمد عثمان المقلي، شركة المطابع السودانية، الخرطوم، 2005م.
- 82- محاد، عريوه، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة فرحات عباس بسطيف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التيسير، 2011م.
- 83- محمد الهادي، نظم معلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، القاهرة، 2001م.
- 84- محمد فريد الصحن وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2000م.
- 85- محمد، عبدالرحيم، قياس الأداء المتوازن وإدارة التميز في القطاع الحكومي، مجلة دراسات أمنية، وزارة الداخلية، دولة قطر العدد5، 2011م.
- 86- المرسي، جمال الدين محمد ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لإيجاد ميزة تنافسية لمنظمة القرن واحد وعشرون، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003م.
- 87- مروان، كنعان طاهر كربوش ، القوى العاملة والتوظيف وسوق العمل في الأردن، المركز العصري للدراسات الإقتصادية، عمان 2002م.
- 88- مصطفى، احمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية العصرية، دار الجامعية للنشر، بيروت، 2004م.
- 89- مصطفى، احمد سيد ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن واحد وعشرون، دار مجد الحديث، الأردن، 2000م.
- 90- مصطفى، أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2008م.
- 91- مصطفى، أحمد سيد، الإدارة الاستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي، القاهرة، 2005م.
- 92- مطرف ، سليمان عمر ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2012م.

- 93- المغربي، عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة 2007م.
- 94- منور العدوان، مقدمة في نظم معلومات الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003م.
- 95- منير نوري وفريد كورنل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 96- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، جامعة الكوفة، دار مجد لاوي للنشر 2004م.
- 97- ميا، على، إدارة الموارد البشرية، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة تشرين، 2006م.
- 98- نواف كنعان وآخرون، المؤسسات العامة دراسة نظرية وتطبيقية مطابع الفرزدق، الرياض، ط1، 1972م.
- 99- هاشم، عبدالعزيز، إدارة وتخطيط الموارد البشرية، دراسة تطبيقية، جامعة القاهرة 2005م.
- 100- هانجر، جيه دافيد ويلين، توماس، ركائز الإدارة الاستراتيجية، توزيع مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، 2014م.
- 101- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003م.
- 102- الهيتي، خالد هيثم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010م.
- 103- يريقي، حسن، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008م.
- ثانياً: المجالات والدوريات:**
- 1- أماني إبراهيم شاهين، "أثر الثقافة على إدارة جودة الموارد البشرية في مصر"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، جامعة بني سويف، 2008م.
- 2- أيوب، ناديا (1996)، نموذج عام لنظام الإداري، مجلة العلوم الإدارية، الرياض، م 8، ع 1.
- 3- باسم احمد علي، "تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال ادارة الموارد البشرية"، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، 1430هـ - 2009م.
- 4- برهان، محمد واللوري، بسمة والحسيني، سوسن (1988)، تكنولوجيا المعلومات والإدارة العامة في الدولة العربية، المجلة العربية للإدارة، م 12، ع 1، شتاء 1988.
- 5- رندا عبد الباقي الزهري، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، العدد الأول، دمشق، 2000م.
- 6- رونالد مايرز وروبرت لاسي، رضا المستهلك والإدارة ومسؤولية القطاع العام، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات، المجلد 1، العدد 2، 1996م.

- 7- الزفراني، محمد الشحات، تقييم الأداء في قطاع الأعمال العام، إطار محاسبي مقترح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد4، 1992م.
- 8- سحر محمد فوطه ، محي الدين القطب ، "إدارة الموارد البشرية أثر التعلم والنمو بالمصارف التجارية الاردنية"، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ، العدد الاول ، عمان، 2013م.
- 9- الشامي، مصطفى نبيل ، المراجعة الإدارية ودورها في تقييم الأداء الأردني للنشاط التسويقي بالمنشآت، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد2، 1989م.
- 10- شرف ، "واقع التدريب الداخلي بالاجهزة الحكومية بسلطنة عمان، مجلة الاداري ، العدد 65 ، مسقط ، 1995م.
- 11- الصباغ، زهير وأبو نعبه، عبد العزيز (1990)، "التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوي البشرية منحي نظمي"مجلة العلوم الإدارية، الرياض، م2، ع2.
- 12- عائدة سيد خطاب ، وعنايات ابراهيم محمد ، "اثر تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة على فعالية إدارة الموارد البشرية" ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، العدد الثاني، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2012م.
- 13- عبدالله نادية جبر، وعثمان عثمان حسن التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقالية،مجلة مستقبل التربية العربية تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية، الإسكندرية، مصر، المجلد9، العدد31، أكتوبر 2003م.
- 14- الغراب، إيمان محمد، التعليم الالكتروني مدخل إلي التدريب الغير تقليدي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003م.
- 15- فؤاد محمد القاضي ، "تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع" ،مجلة معهد الادارة العامة، العدد 28 ، الرياض ، 1401هـ.
- 16- قاسم ، أحمد، نظام معلومات الموارد البشرية في سلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 12، العدد43، معهد الإدارة العامة، مسقط.1990م.
- 17- المحاسنة محمد عبد الرحمن ، أثر كفاءة نظم المعلومات الادارية في فاعلية اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الاردنية ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 1 ، العدد 1 ، 2005م.
- 18- مصطفى احمد سيد، انعكاسات التكنولوجيا علي العنصر البشري في المنظمات العربية، مجلة أفق اقتصادية، اتحاد الغرف التجارية والصناعية والزراعية للبلاد العربية، 1996م.
- 19- نينو ماركو ابراهيم ، اثر كفاءة نظم لمعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات في فروع بنك الاسكان للتجارة والتمويل العاملة في اقليم الشمال بالاردن ، الدليل الالكتروني للقانون العربي، 2001م.
- 20- يوسف، بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء، مجلة الباحث العدد5، 2005م.

الرسائل العلمية:

- 1- أبو زيد، محمد خير وجواد شوقي، أثر نظم المعلومات في فاعلية إدارة الموارد لدى شركة التأمين الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة اليرموك، 2007م.
- 2- أحمد محمد أحمد المبارك، أثر إدارة تنمية الموارد البشرية في رفع الإنتاجية بمصانع السكر السودانية، دراسة حالة شركة السكر السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة 2005.
- 3- آدم ابرك اسماعيل محمد ، دور تقنية ونظم المعلومات الادارية في السياسات التسويقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النيلين ، 2005م.
- 4- بلاسكة، صالح، قبلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداء لتقويم الإستراتيجية في الشركات الاقتصادية - دراسة حالة بعض المؤسسات ،جامعة فرحات عباس،سطيف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، رسالة دكتوراه، 2011م.
- 5- بني حمدان، خالد محمد، تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية وأس المال الفكري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية رسالة دكتوراه غير منشور جامعة بغداد.
- 6- جبين، عبدالوهاب محمد، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه منشورة، مقدمة في جامعة سانت كليمينتس العالمية، سوريا، 2009م.
- 7- جرادات، فاطمة عبدالستار واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني .رسالة دكتوراه جامعة عمان 2004م.
- 8- الرويلي، عماد صفوك جلود، دور نظم معلومات الموارد البشرية في زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشور، جامعة العلوم التطبيقية،البحرين،2014م
- 9- الزغبي، على أحمد أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية في فنادق الدرجة الأولى في الأردن، عمان رسالة دكتوراه غير منشور 2004م 2004م.
- 10- سليمان إسماعيل الجنيه، أثر تخطيط الموارد البشرية على فعالية الأداء بالمصارف العاملة بجنوب السودان، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2009م.
- 11- سملاي يحضيه ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه
- 12- الشوابكة عدنان عواد، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين عملية اتخاذ القرارات في وزارة الأشغال والأسكان بالأردن في إطار الحكومة الإلكترونية، جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008م.

- 13- عبدالرحيم الشاذلي يحيي عبدالله، تقويم أساسيات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص، دراسة حالة شركة أسمنت عطبرة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2010.
- 14- العتيبي، ناصر، الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارت الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007م.
- 15- العجب، محمد حسن محمد، المؤسسات العامة في السودان بين الإصلاح والاستخصاص، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، 2009م.
- 16- مازن عبدالعزيز عبد الحميد، اثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية علي المستشفيات الأردنية الخاصة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004.
- 17- المحاميد وعد سلامة علي، تقويم اثر نظم المعلومات في ترشيد القرارات، دراسة حالة المصارف السودانية، جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006.
- 18- محمد المهدي مصطفى طه، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، دراسة حالة مجموعة بيطار المحدودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة 2006.
- 19- محمد هشام عثمان حسين، تقويم دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات، دراسة حالة المصارف السودانية، جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006م. الضلاعين، رakan 20- عاطف ، أثر نظم المعلومات التسويقية على فاعلية اتخاذ القرارات ، دراسة تطبيقية على شركات الصناعات النسيجية في الاردن ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2006م.
- 21- المدهون وأبو رحمة عام 2007م مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطنة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
- 22- مهني أحمد عثمان يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية، دراسة حالة بعض شركات الانتاج الغذائي بولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة 2009.
- 23- نصر الدين حسن احمد جمعة ، دور تقنية المعلومات في تنمية وتطوير المعلومات الزراعية في السودان ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة امدرمان الاسلامية ، 2004م.
- 24- اليحي، منصور ابراهيم ، فعالية نظم معلومات الموارد البشرية في أداء إدارت شئون الضباط والأفراد في الأجهزة الأمنية رسالة دكتوراه، جامعة نائف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية، السعودية، 2002م.
- 25- يونس احمد حسن، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، 1998م.

- 12- Ajyai, I A. and Omirin, Fedekmi, F. The use of Management Information Systems (MIS) in Decision Making in Sout –West Nigerian Universities, Educational.
- 13- Boateng(2007) The Role of Human Resource Information System (HRIS) in strategic Human resource Management.
- 14- Elisabeth Wilson Evered &Charmine E.J Harel (2009) Measuring Attitudes to HRIS Implementation A pilot Field study to inform implementation methodology.
- 15- Elisabeth Wilson Evered &Others (2003) Climate To Support Technology Change” an empirical study of an HRIS implementation.
- 16- Gerardine and Desanctls (2001) Human Resources Information Systems, Current assessment Mis.
- 17- Hussain, Wallace &Cornelius (2007) The Use and Impact Of Human Resources Information System on human resources management Professionalsv.
- 18- Kinni& Arthurs (1996) Conditions for Successful Human Resources Information Systems.
- 19- Lee &Wesley (2002) Using Balanced Scorecard to Measure the Performance of your Human Resources IS.
- 20- Madapusi(2008) Aligning International Busness Human Resources & Information System Strategies.
- 21- Siham Doughman (1997) Human Resources Information Systems, analysis and design and case study.

التقارير:

- 1- السودان - الإدارة العامة للمؤسسات والهيئات والشركات العامة، 1990م.
- 2- السودان- قانون المؤسسات العامة لسنة 1976م.
- 3- السودان- ديوان الخدمة العامة، قانون الخدمة المدنية للسودان لسنة 2007م.
- 4- السودان- قانون المؤسسات العامة لسنة 1996م
- 5- المرسوم الجمهوري رقم(32) لسنة 2015م
- 6- وزارة تنمية الموارد البشرية،إدارة البحوث والدراسات، 2017
- 7- وزارة تنمية الموارد البشرية،الخطة الخمسية الثانية 2012 – 2016م

المؤتمرات والملتقيات:

- 1- برازقة، عيسى، مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقي الدولي العلمي الأول، حول الأداء وفعالية الشركة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف،مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر، 2009م.

- 2- بن عيود، على أحمد ثاني، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير قياس الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر، 2009م.
- 3- حمزاوي، محمد سيد، قياس الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة، الحلقة العلمية، قياس الأداء في العمل الأمني، كلية التدريب قسم البرامج التدريبية، الرياض، 21-23 يناير، 2013م.
- 4- الخناق، سناء عبدالكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، في الفترة من 8-9 مارس، 2005م.
- 5- مفتاح، صالح إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004م.
- المراجع الإنجليزية:**

1. Cascio Wayne, Human Resources Information Management, an Information System Approach, 1st edition, USA: Printice hall.1999.
2. Davis, Earnest: National Enterprise, Victor Gollancz Ltd. London, 1945.
3. Dermer. Jerry: Management Planning and control systems-Advanced Concepts and Cases-Richard D. Irwin, Inc. Ontario, U.S.A. 1977.
4. EL- Agab ,M. H.M public Corporations in Sudan, and Their Role in Development. Acase Study of the Rahad Agricultural Corporation Un published M.P.A. the sis. 1991.
5. Friedman & Garner (eds), Government Enterprise, Stevens and Sons, London, 1975, Sawyer, in Friedman (ed): The Public Corporation, Stevens and Sons Co. Ltd. London, 1954.
6. Friedman, W. (ed): The Public Corporation, Carswell Co. Ltd. Toronto, 1954.
7. Gary Dessler Human Resource Management, 8th edition, USA: Printice hall.2000.
8. Hamour, Mirghani A, The Public Corporations As a Tool of Management and Development "With Special Reference to Sudan", unpublished PhD. University of Pittsburgh, 1979Mirghani, Ibrahim, "Public Corporations in Sudan, A Legal Study, 1977.
9. Hanson, A. H.: Public Enterprise & Economic Development, Routledge and Kegan Paul Ltd. London, 1965.
10. Hyden Goran: No Shortcuts to Progress: African Development in Perspective Heinman, London, 1983.

11. Jones, N. S. Carey & Others: Politics, Public Enterprise and the Industrial Development Agency, Groom Helm Ltd. London, 1974.
12. Lacy, Robert: Foreign Resources and Development, in Goran Hyden (ed), Development Administration: The Kenyan Experience, Nairobi, 1970.
13. Laudon, Kenneth, Management Information Systems, 7th edition , USA: Printice hall.2002.
14. Macleod, Raymond Jr. & Schell, George (2001), "Management Information Systems", 8th edition, USA: Printice hall
15. Mighani Ibrahim, public Corporations in Sudan , Alegal Study, Khartoum 1977.
16. Mirghani, Ibrahim, Development in the Sudan in the Sixties, (monograph) Graduate college publication, University of Khartoum, 1983.
17. Plesums, Charles A. (2004), "Conversion of Microfilm Office Documents to electronic digital images", USA.
18. Plesums, Charles A. (2004), "Intoduction to Microfilm as used for office documents", USA.
19. r.s.managing human resources1995 schulr,p.115
20. While, Leonard P., Public Administration, Mac Milton Co. New York, 1939.

المواقع الإلكترونية:

- 1- www.hrd.gov.sd
- 2- Arab Low Info([www,arab/winfo.com](http://www.arab/winfo.com))

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية الدراسات التجارية

قسم الإدارة العامة

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة.....المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

الموضوع استمارة استبيان

تتعلق هذه الاستبانة برسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في الإدارة العامة بعنوان:(أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية) دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية في الفترة من 2007-2017م

لاستكمال الدراسة الميدانية يتطلب الأمر إعداد هذه الاستبانة، ولما لكم من خبرة علمية وعملية نأمل في التفاعل معها بكل صدق وأمانة.

يؤكد لكم الباحث أن البيانات الواردة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتحاط بكامل السرية.

ولكم وافر الشكر والتقدير

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية:

نرجو التكرم بالإجابة بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يناسبك:

1- العمر :

أقل من 30 سنة 30 وأقل من 35 سنة 35 وأقل من 40 سنة أكثر من 40 سنة

2- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير دكتوراه أخرى

3- الدرجة الوظيفية:

التاسعة إلى السابعة الخامسة إلى الثالثة الثانية إلى أولى

الثالثة خاصة إلى أولى خاصة

4- المسمى الوظيفي

مدير إداري رئيس قسم موظف

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 وأقل من 10 سنوات 10 وأقل من 15 سنة

15 وأقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة

6- نوع العمل:

ثابت مؤقت

القسم الثاني: عبارات الاستبانة:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب

المتغير الأول: استراتيجيات التدريب

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	تؤدي استراتيجيات التدريب إلى تحقيق الآتي:					
	المحور الأول: نظام تخطيط القوى العاملة:					
1	التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.					
2	توفير معلومات عن شاغلي الوظائف مستقبلاً.					
3	زيادة فرص اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المخططة.					
4	توفير معلومات عن التقلبات والترقيات كوسيلة لشغل الوظائف الشاغرة.					
5	التنبؤ بعدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة					
6	تحديد المهارات والخبرات المطلوبة					
7	نظام متكامل للمعلومات عن الأفراد.					
8	دعم عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والمجالات ذات الصلة.					
9	دعم الخطط المستقبلية للمنظمة بتوفير معلومات عن احتياجاتها من الموارد البشرية					
	المحور الثاني: نظام الأختيار والتعيين:					
1	توفير معلومات دقيقة عن الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية.					
2	المساعدة علي المواءمة بين الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية.					
3	المساهمة في إعداد إختبارات الإختيار ومحاور المعاينات.					
4	التأكد من دقة المعلومات الواردة من المراجع عن الأشخاص المتقدمين للوظيفة					
5	تحديد أساليب إيصال المعلومات عن المنظمة والوظيفة للمتقدمين.					
6	الإحتفاظ بقوائم تشتمل علي الأشخاص المؤهلين للرجوع إليهم					

					مستقبلا.
7					القدرة علي تحديث المعلومات وقت الحاجة إليها.
8					السرعة في تحليل مقدرات ومهارات المتقدمين للوظيفة.
9					زيادة درجة موضوعية وشفافية قرارات الإختيار والتعيين.
					المحور الثالث: نظام الأجور والمرتبات:
1					توفير معلومات للعاملين عن نظام المكافأة المطبق بالمنظمة.
2					توفير تغذية عكسية عن مدي رضا العاملين عن نظام المكافأة.
3					تخفيض تكلفة الأجور والمرتبات.
4					تحديد معدلات أداء العاملين لتحديد حجم الحافز علي ضوئها.
5					توفير معلومات عن مستوي معنويات العاملين وبالتالي إنتاجيتهم.
6					وسيلة لجذب الكفاءات للمؤسسة.
7					يساعد علي رصد المعلومات المتعلقة بهجرة العاملين.
8					وسيلة لزيادة أنتاجية العاملين بتوفير المعلومات الخاصة بعمليات المنظمة والتنسيق بينها.
					المحور الرابع: نظام التدريب:
1					جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالحاجة التدريبية.
2					تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة
3					تحديد نوعية وأساليب التدريب المناسبة لكل فئة مستهدفة
4					توفير بيانات عن تقييم أثر التدريب علي أداء العاملين والمنظمة.
5					تحديد العلاقة بين الدورات التدريبية وإنتاجية العاملين
6					تقليل تكلفة العمل بالمؤسسة
7					المساعدة علي تحقيق أهداف المؤسسة
8					مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي
9					إكساب الموارد البشرية الصفات التي تؤهلها لشغل المناصب العليا
					المحور الخامس: نظام وصف وتصنيف الوظائف
1					تحديد أهداف ومهام المؤسسة
2					تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء علي المهام

					الموضوعة للمؤسسة
					3 تحديد أهداف الإدارات وإختصاصاتها
					4 تحديد خطوط السلطة والمسئولية
					5 تحديد مسميات الوظائف وتبعيتها التنظيمية
					6 تحديد نوعية الرقابة والإشراف علي الوظائف
					7 تحديد مواقع الوظائف داخل الإدارات
					8 تحديد السمات والصفات الخاصة بالموظفين (المواصفات الوظيفية)
					9 تحديد الإتصالات التي يجريها الموظف لأداء مهامه

المتغير الثاني: أداء المؤسسات الحكومية.

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المطلوب أبدأ رأيك حول مدى تحقق الآتي بوزارتكم:					
1	وضوح الأهداف والخطط وواقعيتها.					
2	تنظيم الإنتاج واستخدام التكنولوجيا فيه.					
3	القدرة علي النمو والتطور والإستمرارية.					
4	تحقيق الأهداف العامة.					
5	الإستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					
6	سهولة الإتصال بين المستويات الإدارية.					
7	الإستخدام الأمثل للموارد.					
8	تحقيق رضا العميل (المستفيدين من الخدمة)					
9	تخفيض كلفة الخدمات مع المحافظة علي جودتها.					
10	مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات					
11	تحقيق الكفاءة الإدارية.					
12	منح الحوافز للعاملين.					
13	تحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين.					
14	المحافظة علي الموارد المتاحة.					
15	تحقيق الكفاية الإنتاجية					
16	تخفيض كلفة الخدمات المقدمة.					
17	جودة ونوعية الخدمة.					

ملحق رقم (2)
قائمة المحكمين

م	الاسم	التخصص	الجامعة
1	أ.د آدم الزين محمد	إدارة عامة	جامعة الخرطوم
2	أ.د ميرغني عبدالعال حمور	إدارة عامة	جامعة الخرطوم
3	أ.د محمد الأدهم علي	إدارة عامة	أكاديمية السودان للعلوم
4	أ.د كمال حسن الطاهر	إدارة أعمال	جامعة الزعيم الأزهري
5	أ.د احمد عثمان المقلبي	إدارة المؤسسات	أكاديمية العلوم المصرفية
6	د. محمد إدريس صالح	إدارة عامة	جامعة الدلنج
7	د. مزمل الناير سومي	إحصاء	جامعة الدلنج
8	د.التجاني نقطة أسوم	إدارة عامة	جامعة الدلنج