

Strategies for the Transition to The Application of Human Resource Information Systems in Saudi Government institutions: an Analytical Study

Abdulaziz Ali Alshamrani ^a, Mohammed Ali Alzahrani ^b

Master's Student in Information Management

^{a,b} Department of Information Science – College of Arts and Humanities
King Abdulaziz University – Jeddah - KSA

Abstract:

The application of digital transformation strategies is a basic requirement and a new vision because of the technical glut that we live in and keeping pace with the electronic revolution that has been embodied in unprecedented leaps in the extent of its strength, its spread, and the extent of its impact on the details of life in all its social, economic, scientific, industrial, agricultural, and governmental activities. To codify its strategies in digital transformation to upgrade its services and keep pace with the technological age, and human resources information systems are the backbone of government institutions, given that we live today in a society whose view of human capital has changed, and seeks to benefit from and harness these systems.

The study gains its importance from the human resources information systems that are used in the development of the infrastructure of government institutions and achieve interdependence between employees in government systems and government studies, and what prompts government institutions to adopt strategies in the application of human resources information systems and economic plans and systematic and studied plans that clarify the best practices and help in starting the activity The series from traditional HR systems to electronic HR information systems. The study relied on the descriptive approach using the analytical method. Data collection opportunity to collect data.

The most important findings of the study: The organization under study applied the strategy of transition to human resources information systems in a manner characterized by success due to the selection of the appropriate strategy in line with the size and work of the organization. Introductory and qualifying courses that help a smooth transition towards a digital organization, and finally that the organization under study has been noted for its continuous support and motivation in the application of human resource information systems and the keenness to apply it and the fruitful results it will achieve as a result. Among the most important recommendations that came out of the study are the following: Organizations should develop a clear and specific plan about transformation, choose the most appropriate strategy for their current situation, The need for strong support and desire among departments the organization's higher level for transformation processes, and this is directly proportional to the desire of employees at various levels of departments, which makes them more confident and supportive of transformation processes.

Keywords: transformation strategy - digital transformation - human resources information systems - government institutions.

استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية السعودية: دراسة تحليلية

عبدالعزیز بن علي الشمراي^a، محمد بن علي الزهراني^b

^{a,b} باحث ماجستير إدارة المعلومات، قسم علم المعلومات – كلية الآداب والعلوم الإنسانية

جامعة الملك عبدالعزيز – جدة – المملكة العربية السعودية

المستخلص:

يعد تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي مطلباً أساسياً ورؤية جديدة نتيجة للتخمة التقنية التي نعيشها ومواكبة للثورة الالكترونية التي تجسدت في قفزات غير مسبوقه في مدى قوتها، وانتشارها ومدى تأثيرها على تفاصيل الحياة بكافة أنشطتها المجتمعية والاقتصادية والعلمية والصناعية والزراعية والحكومية، وما كان على المؤسسات الحكومية إلا أن تسعى لتقنين استراتيجياتها في التحول الرقمي لارتقاء خدماتها ومواكبة العصر التكنولوجي، كما إن نُظم معلومات الموارد البشرية تُعد العمود الفقري للمؤسسات الحكومية باعتبار أننا نعيش اليوم في مجتمع تغيرت نظرتة نحو رأس المال البشري، ويسعى للاستفادة من تلك النظم وتسخيرها.

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من نظم معلومات الموارد البشرية التي تسهم في وضع البنية الأساسية للمؤسسات الحكومية وتحقيق الترابط التكاملية بين الموظفين والإدارة والمنظمة، وهذا ما يدفع المؤسسات الحكومية بتبني استراتيجيات التحول في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية والسعي للارتقاء بها لتحقيق الهدف الاستراتيجي، وتهدف الدراسة لوضع استراتيجيات وخطط منهجية ومدروسة توضح أفضل الممارسات وتساعد في الإرشاد لعملية الانتقال السلسة من أنظمة الموارد البشرية التقليدية اليدوية إلى نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي. كما استخدمت الدراسة لجمع المعلومات والبيانات الملاحظة بصورتها المباشرة بوصفها أداة لجمع البيانات.

أهم ما توصلت إليه الدراسة: طبقت المنظمة محل الدراسة استراتيجية التحول إلى نظم معلومات الموارد البشرية بشكل يتسم بالنجاح نظراً لاختيار الاستراتيجية المناسبة بما يتفق مع حجم وعمل المنظمة، كما لمست الدراسة ايضاً حرص المنظمة محل الدراسة على توعية العاملين بأهمية نظم معلومات الموارد البشرية عن طريق عقد دورات تعريفية وتأهيلية تساعد على الانتقال السلس نحو منظمة رقمية، وأخيراً أن المنظمة محل الدراسة لوحظ عليها الدعم المستمر والتحفيز في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية والحرص الشديد على تطبيقها وما ستحققه من نتائج مثمرة نتيجة لذلك. ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ما يلي:

- ينبغي على المنظمات وضع خطة واضحة ومحددة فيما يتعلق بالتحول واختيار الاستراتيجية الأنسب لوضعها الراهن.
- وضع العاملين في عين الاعتبار واختيار الوقت المناسب لعملية التحول، والحرص على تدريب العاملين لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية وتوعيتهم من خلال الدورات التعريفية والتأهيلية.

- ضرورة وجود تأييد قوي ورغبة لدى الإدارات العليا بالمنظمة لعمليات التحول وهذا يتناسب طردياً مع رغبة العاملين بمختلف مستويات الإدارات مما يجعلهم أكثر إيماناً وتأييداً لعمليات التحول.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التحول – التحول الرقمي – نظم معلومات الموارد البشرية – المؤسسات الحكومية.

الفصل الأول: الإطار المنهجي:

مقدمة:

نعيش اليوم في عصر ثورة المعلومات والانفجار المعرفي، عصر التحول إلى مجتمعات معلوماتية حديثة تزداد اندماجاً بفضل التسارع التقني والتحويلات الجوهرية التي جعلت العالم مثل قرية صغيرة، وهذا التحولات أدت إلى ضرورة وجود تغييرات نوعية وجذرية في بيئة الأعمال لغرض الاستمرار في المنافسة، بالإضافة إلى التعقيد المتزايد في المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والدولية التي فرضت على بيئة الأعمال والمؤسسات الحكومية تحديات مختلفة ومستمرة. (عبيدات، 2012).

ونظراً لوجود الفجوة الرقمية؛ تواجه حالياً معظم الأجهزة الإدارية الحكومية في الدول العربية ضغوطاً ملححة لمواجهة هذه التحديات المتعلقة بهذا المتغير التقني، حيث أصبح من غير الممكن التفكير بالتنمية في أي مجال دون الاهتمام بالقضايا المتصلة بأنظمة المعلومات ومواردها، حتى تستطيع التغلب على كافة المعوقات الروتينية من جهة والتواءم مع طبيعة العصر ومنتجاته الالكترونية من جهة أخرى. لقد غيرت الثورة الرقمية الكثير من المفاهيم الإدارية حيث نجد عدداً من الدول المتقدمة أصبحت تعتمد اعتماداً كلياً في عملها على نظم المعلومات، وإدخال هذه التقنية في معظم القطاعات الحكومية والخاصة.

وقد حرصت المؤسسات الحكومية على مستوى العالم في الآونة الأخيرة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة والمتطورة، ومنها استخدام نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها نظم مساعدة في وظائف وعمليات الموارد البشرية. تهدف إلى الاستثمار الأمثل لأهم أصل من أصول المؤسسات الحكومية وهو "رأس المال البشري" حيث إن العاملين في هذه المؤسسات هم الأساس في تقديم الخدمة، فلا بد من وجود نظام إداري حديث يعنى بشؤون العاملين من خلال نظام معلوماتي ينظم نشاطات ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

مشكلة الدراسة:

تواجه بعض المؤسسات الحكومية مشاكل في مواكبة التحول التقني وإدخال الأنظمة المحوسبة في شتى مجالاتها، على الرغم من التسارع في التكنولوجيا في جميع المجالات والتي ترفع من الميزة التنافسية بين المؤسسات الحكومية، إلى أن الخوف من التغيير ومقاومته لا يزالان يسيطران على البعض منها، وهذا ما يجعلها متأخرة تقنياً بنظر بعض منسوبيها وعملائها، ومن أهم أسباب الخوف من التغيير للمنظمات هو الخوف من المجهول، وفيما يتعلق بمقاومة التغيير من منسوبي المنظمة أنفسهم، فالأسباب كثيرة، ولكن سيتم التركيز على ما يخدم الدراسة من أسباب حسب وجهة نظر الباحثان وهي كالتالي:

- عدم إدراك الموظفين لأهمية التغيير وحجم الفائدة التي تعود على المنظمة ككل وعلى منسوبيها نتيجة هذا التحول.

• جهل المؤسسات الحكومية بأفضل الطرق والاستراتيجيات التي يجب اتباعها في عملية التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بكل سلاسة وبدون إخلال في آلية العمل السابقة، وهذا هو محور الدراسة.

تعتبر استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية موضع خلاف في أدبيات نظم المعلومات الإدارية، وأن المنظمات الحكومية بحاجة لأن تنزود بالمعلومات اللازمة لرسم خطة التطبيق والتحول السليم لأنظمة المعلومات المتعددة

ومن هنا نظم معلومات الموارد البشرية، كما تعتبر الدراسات التي فحصت وتحرت طرق وآليات وإستراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية محدودة، وخاصة الدراسات العربية منها. مما يظهر وجود مشكلة بحثية تتلخص فيما ذكر بمشكلة الدراسة . لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، ومعرفة أفضل الإستراتيجيات المستخدمة في هذه المؤسسات بحسب حجمها ونشاطها.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس/ ماهي استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟
الأسئلة الفرعية/

- ماهي الإستراتيجيات المتبعة للتحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القوات الجوية الملكية السعودية؟
- ماهي أهم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الحكومية؟

أهداف الدراسة:

الأهداف الرئيسية/

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الحلول التي تساعد المؤسسات الحكومية في مواكبة عمليات التحول من عمليات إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى عمليات لإدارة نظم معلومات الموارد البشرية الحديثة، من خلال وضع استراتيجيات وخطط منهجية ومدروسة توضح أفضل الممارسات وتساعد في الإرشاد لعملية الانتقال السلسة من أنظمة الموارد البشرية التقليدية اليدوية إلى نظم معلومات الموارد البشرية الإلكترونية.

الأهداف الفرعية/

- تحديد أفضل إستراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- التعرف على إستراتيجيات التحول المستخدمة خلال عملية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القوات الجوية الملكية السعودية مرتبة حسب الأولوية.

- التعرف على أهم تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات الحكومية على وجه العموم، والقوات الجوية الملكية السعودية على وجه الخصوص.
- محاولة جلب انتباه المؤسسات الحكومية الى أهمية استخدام نظم معلومات الموارد البشرية عند ممارسة أنشطة وظيفية الموارد البشرية.
- توسيع وإثراء الدراسات باللغة العربية حول تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية.
- تقديم توصيات من شأنها أن تطور العمل المؤسسي الحكومي من خلال الاستفادة عن نظم معلومات الموارد البشرية.

مجال الدراسة وحدودها:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في التعرف على استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
- الحدود المكانية: القوات الجوية الملكية السعودية – قاعدة الملك عبدالله الجوية بمدينة جدة.
- الحدود الزمنية: أُجريت الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الأول لعام 1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

● مفهوم الاستراتيجية (Strategi):

هي كلمة إنجليزية الأصل والمنشأ وتعني بالعربية الصراط، أطلقت ابتداء على أسلوب التحرك العسكري المخطط بإحكام في أثناء الحرب، وقد زاد الاهتمام في العقدين الآخرين بمفهوم الاستراتيجية وطرق إدارتها بما في ذلك صياغة الخطط والخطط المناسبة لتطبيق الاستراتيجية بما يتناسب وإمكانات منظمات الأعمال، حيث غدت الإدارة من أركان إدارة المنظمة، وتستحوذ الإدارة الاستراتيجية على اهتمام الإدارة العليا في منظمات أساسية الاستراتيجية ركنا الأعمال من حيث الأساس التنظيمي للمنظمة ككل، بينما تهتم الإدارة الوسطى بدور أقل أهمية وبدرجات متفاوتة، ويمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمات كافة مع تفاوت في شدة التركيز والاهتمام وطبيعة العمل في هذه المنظمات، وتغطي الإدارة الاستراتيجية كل الفعاليات التنظيمية بما في ذلك المسؤوليات والقوانين والضوابط المرعية (العدلوني، 2002).

● إستراتيجيات التحول (Transformation Strategies):

هي مجموعة من القواعد والأهداف الرئيسية بعيدة المدى والتي تحدد الغايات وتساهم في وضع خطط للعمل وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات التي تساعد في الانتقال من حال إلى حال أفضل، بشكل سلسل ومتناغم ومختلف جذرياً في طريقة العمل السابقة.

• النظام (System):

هو التركيب المنظم للأجزاء الذي يشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة ولإنجازات متقاطعة فيما بين هذه الأجزاء وبين النظام والبيئة المحيطة به، ويمكن أن نحدد تعريفاً بسيطاً لمفهوم النظام هو مجموعة من العناصر ترتبط ببعضها للوصول إلى هدف مشترك. ويعرّف بأنه الكل المنظم والمركب الذي يجمع ويربط بين أشياء وأجزاء تشكل من مجموعها تركيباً موحداً، وتلك الأجزاء التي يتكون منها النظم تنظم في علاقات متبادلة بحيث لا يمكن عزل أحدهما عن الآخر، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه إلا أنّها في النهاية جزء من كل متكامل (الكيلاي وآخرون، 2014).

• إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):

عرّف (الحسيني، 2006) إدارة الموارد البشرية على أنّها تلك المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

وأضاف (العدوان، 2012) أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، وبذلك تختص بصورة رئيسية في رسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتقوم بأداء الأعمال الحكومية بفاعلية وكفاءة.

ويمكننا القول بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعنى بكل ما يتعلق بالموظفين ويلبي احتياجاتهم ويحفزهم للقيام بواجباتهم على الشكل المطلوب ويوفر لهم جميع الخدمات التي يحتاجونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

• المؤسسات الحكومية (Governmental Organizations):

هي تلك القطاعات والمنظمات التي تعود ملكيتها بشكل كلي للدولة إما أن تكون استثمارية ربحية أو استثمارية خيرية أو غير ذلك، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها أفراد وتشرف عليها الدولة بشكل مباشر وتتكفل برواتب موظفيها.

منهج الدراسة وأداتها:

بالتمشي مع أهداف الدراسة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي. واستخدمت الدراسة لجمع المعلومات والبيانات **الملاحظة** بصورتها المباشرة بوصفها أداة لجمع البيانات، والهدف الرئيسي من استخدامها: هو عمل الباحثان بشكل مباشرة على نظم معلومات الموارد البشرية في مؤسسات حكومية، حيث قاما بجمع المعلومات عن طريق مراقبة سلوك وأداء القائمين على نظم معلومات الموارد البشرية وملاحظة التعليمات الصادرة من الإدارات العليا بخصوص آلية تطبيق استراتيجيات التحول إلى تطبيق تلك النظم، كما تمت مراجعة الإنتاج الفكري الموجود بشقيه: المطبوع والإلكتروني بهدف تغذية الدراسة بالمفاهيم النظرية المهمة التي تعزز من جودة مخرجاتها.

الدراسات السابقة:

تمت مراجعة الدراسات السابقة التي تطرقت إلى مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية بشكل عام وكذلك تؤيد منهجية التحول إلى النظم الحديثة بما يتوافق مع متطلبات تحقيق رؤية المملكة (2030) فيما يتعلق بالتحول الرقمي، وقد تم التوصل لها عن طريق قواعد البيانات العربية والعالمية، ونستطيع القول بأن الدراسات السابقة تعزز من الدراسة الحالية وتساهم في جودة مخرجاتها وتقدم للباحثان نظرة شاملة عن موضوع الدراسة، وبلا شك أن هذه الدراسة ليست إلا كغيرها من الدراسات المكتملة لما سبق، بالإضافة إلى أنها تميزت عن غيرها من الدراسات كونها تطرقت إلى إستراتيجيات التحول إلى نظم معلومات الموارد البشرية من واقع خبرة وعمل الباحثان في هذا المجال وملاحظتهما بشكل مباشر للآلية المتبعة والمطبقة في المؤسسات الحكومية في سبيل إنجاح هذا التحول، والدراسات التي استعرضناها كانت من مختلف أنحاء العالم وعددها (6) دراسة عربية، وعدد (5) دراسة أجنبية، وتم عرضها بدءاً بالدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية، وتم ترتيبها ترتيباً زمنياً (من الأحدث إلى الأقدم)، وتم سرد أهم النتائج والتوصيات وفق صلتها بموضوع الدراسات الحالية.

أولاً: الدراسات العربية:

هدفت دراسة (صالح، 2021) والتي كانت بعنوان (نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دراسة استطلاعية في ديوان الوقف السني) إلى اختبار قوة واتجاه العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بديوان الوقف السني، انطلقت المشكلة من تساؤلات عن طبيعة الدور المتوقع والجدوى من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في (ديوان الوقف السني) وماهية الصعوبات التي تواجه عملية الاستخدام، وتم تطوير استبانة الدراسة بالاستفادة من بعض الدراسات السابقة وكانت الاستبانة مصدراً رئيسياً للبيانات بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع عدد من المسؤولين، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات كانت أبرزها وجود معوقات حقيقية في تأهيل ومشاركة العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة والتي تواجه التطبيق الكامل والشامل لنظام معلومات الموارد البشرية ومن ثم توظيف مخرجاته في عملية التخطيط الاستراتيجي والتي تحد من تحقيق الطموحات الكبيرة في تطبيق شامل لنظام معلومات الموارد البشرية مما ينعكس ذلك على مستوى التخطيط الاستراتيجي على مستوى الديوان.

هدفت دراسة (مخدوم، 2020) والتي كانت بعنوان "دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة في المملكة العربية السعودية" إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية في واحدة من المنظمات الحكومية، كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة، والتعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير فيها، والتعرف على تصورات منسوبي المنظمة بشأن عمليات تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير والعلاقة بينهما. وتحديد متطلبات تطوير مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية وتحسين كفاءة عملية التغيير. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات. وتم تطبيق أسلوب المسح الشامل على مجتمع حالة الدراسة متمثلاً في جميع موظفي وموظفات كلية إدارة الأعمال. واستخدمت الدراسة الأساليب الوصفية والاستدلالية

لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن تصورات الموظفين لمستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن تصوراتهم لمستوى تطبيق إدارة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، مع وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة وإدارة التغيير في المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها بما يساهم في نجاح عملية التغيير في المنظمة، مع مراعاة خصائص مفردات مجتمع الدراسة في كل من تطبيق القيادة الاستراتيجية وإدارة عملية التغيير في المنظمة.

هدفت دراسة (الفالح وآخرون، 2020) والتي كان عنوانها " أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات " إلى بيان أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (تخطيط القوى العاملة، التوظيف، الأداء، التدريب، نظم الأجور والحوافز والإجازات) وأثرها في إدارة التميز، كما هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة وأثره على إدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات، مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لتحسين إدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات. تكونت عينة الدراسة من عينة منتقاة من العاملين بالشركة السعودية للاتصالات مكونة من (152) مفردة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى العديد

من النتائج منها وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين نظم تخطيط القوى العاملة وإدارة التميز بالشركة السعودية للاتصالات وجود علاقة طردية موجبة بين نظم التوظيف وإدارة التميز بالشركة، أن إدارة التميز بالشركة مرتفعة نسبياً، حيث إن إدارة التميز ساهمت في خلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين. وأخيراً أوصت الدراسة الشركة بضرورة تغير النظرة لنظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها عبء مالي إلى أنها تؤدي إلى تحقيق إدارة التميز وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، كما أوصت إلى ضرورة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية وخاصة تقييم الأداء.

تمثل أهمية دراسة (إبراهيم، محمود محمد، بسمه محمد الحداد، 2018) والتي كانت بعنوان "منشآت الأعمال والتحول الرقمي" في كونها تطرقت إلى العقبات والتحديات التي تواجه منشآت الأعمال أثناء عمليات التحول الرقمي وطرق مواجهتها والتغلب عليها، وتناولت الدراسة الآليات المقترحة لكيفية التحول التدريجي من النظم التقليدية إلى النظم الحديثة، واستعرضت الدراسة كذلك نماذج لمنشآت بدأت بالفعل في وضع خطط إستراتيجية للتوجه نحو التحول الرقمي، وانتهت الدراسة بأهم توصية وهي أن المنظمات يجب أن تختار النموذج الصحيح لعمليات التحول الرقمي حسب قدرتها وإمكاناتها.

تمثلت مشكلة دراسة (ابراهيم، آدم عباس آدم، علي عبدالله الحاكم، 2018) والتي كانت بعنوان "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة تنمية الموارد البشرية" في التطرق إلى التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الحكومية جراء التغييرات 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. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى

تطبيق الأساليب والوسائل والبرامج العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة تنمية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء بوزارة تنمية الموارد البشرية، 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، تؤدي نظم معلومات الموارد البشرية إلى تطبيق نظام تخطيط القوى العاملة بوزارة تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، توفير معلومات عن التنقلات والترقيات، والتنبؤ بعدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة. ودعم عملية اتخاذ القرارات والخطط المستقبلية. أوصت الدراسة وزارة تنمية الموارد البشرية أن تهتم بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعدها في تحقيق أهدافها، وأن تهتم بتحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية حتى تتسم بالدقة والوضوح والسرعة في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية، على الوزارة تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات وذلك استجابة لمواكبة التطور التكنولوجي لنظم معلومات الموارد البشرية.

كما تعتبر دراسة (الزعيبي، 2009) دراسة استطلاعية وصفية تحليلية. وهي من أقرب الدراسات لموضوع الدراسة الحالية والتي كانت بعنوان "العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن" حيث إنها تستطلع وتصف مدى توافر عوامل نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن، وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب النظري للاطلاع على ما أتيح من الأدبيات والمراجع والدوريات المختلفة التي تطرقت

إلى موضوع نظم معلومات الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المسح الميداني للعاملين في إدارة الموارد البشرية ودائرة نظم المعلومات الإدارية بالإضافة إلى مديري الدوائر الأخرى ومساعدتهم. وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة بجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: ان العوامل المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية والتي تشمل سهولة استخدام النظام والتدريب على النظام وتطوير تطبيقات النظام وتوافر الدعم الفني ودعم موظفي الموارد البشرية وإيمانهم بتطبيق النظام في الشركات المبحوثة تساهم في نجاح تطبيق هذا النظام، أظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية والتي تشمل دعم الإدارة العليا والبنية التحتية الحاسوبية وخبرة الموظفين على استخدام الحاسوب تساهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة، وفيما يتعلق بالعوامل البيئية والتي تشمل المنافسة والتغير التكنولوجي، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هذه العوامل تساهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في الشركات المبحوثة. وفي ضوء النتائج خرجت الدراسة بجملة من التوصيات منها: توفير الموارد البشرية والكوادر المدربة والمؤهلة لتطبيق وتطوير النظام، واستمرارية التدريب للكوادر التي تطبق النظام، تبني أنظمة معلومات جاهزة وعالمية مبنية على أفضل خبرات الشركات المنتجة لهذه الأنظمة، تشكيل فريق دعم فني للنظام داخل الشركات مرتبط بالدعم الفني الخارجي من الشركة المنتجة للنظام، حتى يكون حلقة وصل بين مستخدمي النظام وبين الشركة المنتجة. بناء ثقافة تنظيمية داعمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، ومدعومة بالتجهيزات اللازمة، وتعتمد على تقبل التغيير وإظهار أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة المعلومات. تولد القناعة والشعور لدى

الإدارة العليا أنهم بحاجة لهذه الأنظمة والمبني على توقعات منطقية منها وأن استخدام أنظمة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية تعتبر ميزة تنافسية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

كان الغرض من دراسة (فينتش وآخرون، 2019) والتي كانت بعنوان "الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي" هو استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. سؤال البحث هو: ما دور المتغير لإدارة الموارد البشرية؟ حيث إن التحول الرقمي هو تحول العمليات التجارية والهياكل التنظيمية من أجل استغلال فوائد التكنولوجيا الجديدة في البحث عن ميزة تنافسية قد يحققها باحثو استراتيجية التحول الرقمي والاعتراف بشكل متزايد برأس المال البشري ورأس المال الفكري والمعرفة على أنها أمور ضرورية، حيث يتم اعتماد موارد الشركة (التكنولوجيا ورأس المال البشري) على أنها أصول وكفاءات تملكها أو تسيطر عليها الشركة التي تولد قيمة للأعمال في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة في جمع معلوماتها على المقابلات الشبه مقننة مع خمسة متخصصين في الموارد البشرية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتتناول المقابلات شبه المقننة مجالات تخطيط الموارد البشرية وإدارة المكافآت وإدارة الأداء والتدريب والتنمية والصحة والسلامة وعلاقات الموظفين وتغييرها في عصر التحول الرقمي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هي أنه في حين أن الرقمنة تؤثر على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية اليومية خاصة مع استخدام نظم معلومات الموارد البشرية إلا أن هناك تركيز أقل على دور الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجية الرقمنة.

أوضحت دراسة (عبدالقادر وأجراول، 2017) بعنوان "تحول الموارد البشرية إلى نظم معلومات الموارد البشرية" أن نظم معلومات الموارد البشرية حولت بشكل متزايد وظائف الموارد البشرية في مؤسسات اليوم. باستخدام نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS)، أصبح متخصصو الموارد البشرية قادرين الآن على أداء وظائف الموارد البشرية وتقديم خدمات الموارد

البشرية السريعة وذات الصلة بكفاءة وفعالية وهو ما لم يكن ممكناً في معالجة المعلومات اليدوية ومشاركتها. ومع ذلك، على الرغم من الحاجة المتزايدة، والفوائد من تلك النظم، وأهمية نظام معلومات الموارد البشرية، لم تتمكن جميع المنظمات من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على النحو الأمثل. تحاول هذه الدراسة الكشف عن هذا الموقف من خلال ثلاثة جوانب، أولاً، كيف تطورت نظم معلومات الموارد البشرية على مر السنين في المنظمات المختلفة لإدارة الموارد البشرية؛ ثانياً، وظائف الموارد البشرية التي يتم استخدامها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية؛ وثالثاً، عوامل التيسير في الاستخدام الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية؛ وأخيراً، التحديات الحالية في نظام معلومات الموارد البشرية من المستخدمين ومنظور الإدارة.

تطرت دراسة (تشاكرابورتى وأبو منصور، 2013) والتي كانت بعنوان "اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية: تحليل نظري" إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية خضع للعديد من الدراسات التي تدرس جوانب مختلفة منه، فلا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تعمل بسلاسة إذا لم يتم اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل صحيح، تبحث هذه الدراسة في العوامل التي تؤثر على اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية في إطار تبني الابتكار. إلى جانب العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبيئية؛ تم التأكيد على أهمية اعتماد

نظام معلومات الموارد البشرية ونظرية ونموذج اعتماد الابتكار في هذه الدراسة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية؛ كما تهدف إلى مساعدة المنظمات على اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية بدقة وفعالية. واختتمت بنتيجة الدراسة وهي كالتالي: يساعد نظام معلومات الموارد البشرية قسم الموارد البشرية في جعل عملية إدارة الموارد البشرية أسهل وأسرع وأرخص وأكثر فعالية، كما أنه يفيد المنظمة لتحقيق نجاح أكبر. لا يمكن تحقيق كل هذه الفوائد لنظام معلومات الموارد البشرية بشكل مثالي إلا إذا تم اعتماد النظام أو تكييفه في منظمة بدقة وفعالية أكبر. ومع ذلك، تواجه كل منظمة تقريباً العديد من التحديات أثناء تنفيذ واعتماد نظام معلومات الموارد البشرية. وهذا يفتح منظوراً لدراسة اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية في منطقة جغرافية مختلفة في المستقبل. إلى جانب ذلك، هناك حاجة إلى دراسات مستقبلية أيضاً في تحديد درجة تأثير هذه العوامل المحددة. علاوة على ذلك، تلعب ثقافة كل من الدولة والمنظمة دوراً مهماً كعامل مؤثر في تبني نظام معلومات الموارد البشرية. نتيجة لذلك، يوصي الباحثون بشدة بالتحقيق في جانب الثقافة في اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية.

كان الهدف الرئيسي من دراسة (بنماتزين، 2009) بعنوان "ردود أفعال الموظفين تجاه تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) كبرنامج تغيير مخطط له: دراسة حالة" هو فهم وتحديد العوامل التي ساهمت في قبول الموظفين لنظام معلومات الموارد البشرية الجديد المطبق في شركة الخطوط الجوية الماليزية (MAS). حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تعبئتها من 250 موظفاً. وبعد تحليلها، ظهرت النتائج كالتالي: كانت مشاركة الإدارة العليا والالتزام التنظيمي كأكثر العاملين للتأثير على مستوى قبول الموظفين تجاه جهود التغيير المخطط لها.

أوضحت دراسة (كوساك وآخرون، 1994) والتي كانت بعنوان "Waiting For Innovation In The Human Resources Department: Godot Implements A Human Resource Information System" أن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية الجديد يمثل شكلاً رئيسياً من التغيير التنظيمي المخطط لوظيفة الموارد البشرية، ومع ذلك فقد تم إجراء القليل من الأبحاث حول هذه المسألة. حيث تطرقت هذه الدراسة لردود فعل مجتمع الموارد البشرية في شركة طاقة كبيرة على التنفيذ

المخطط لنظام معلومات الموارد البشرية الجديد للشركة. تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية لتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتجارية له آثار مهمة على التطوير التنظيمي. يمثل نظام معلومات الموارد البشرية الجديد محاولة لتمكين الموارد البشرية من أن تصبح شريكاً تجارياً أكثر، يغير طبيعة عمل الموارد البشرية ليشمل وسيط معلومات أكبر ودوراً في دعم القرار، ويغير ديناميكيات القوة والأنماط التي تنطوي على الموارد البشرية. تم العثور على مستويات متفاوتة من المقاومة والتناقض فيما يتعلق بمدى تقييم مهارات نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها كفاءة حاسمة. في حين أن هناك اتجاهًا نحو تقارب المواقف داخل مجتمع الموارد البشرية، تشير النتائج إلى أن مستوى مهارة المستخدم قد يكون أكثر ارتباطاً بالتباين في المواقف تجاه قيمة نظام معلومات الموارد البشرية الجديد. وجدت الدراسة أيضاً أن التواصل وجهاً لوجه كان أكثر فاعلية بشكل ملحوظ من التواصل الكتابي في التأثير على الموظفين لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

تعليق الباحثان على الدراسات السابقة:

على الرغم من وجود عدد لا بأس به من الدراسات التي تطرقت لموضوعات نظم معلومات الموارد البشرية من حيث الإطار النظري وأهمية تطبيق النظم في مختلف المؤسسات، إلا أنها لم تنطرق إلى الآلية المتبعة أو المطبقة في حال رغبة المنظمات إلى التحول من النظم التقليدية إلى نظم معلومات الموارد البشرية بشكل سلس وقابل للاستخدام بما يتناسب مع حجم ونشاط المؤسسة وهذا ما يجعل هناك فجوة بحثية قد يتم استغلالها من قبل الباحثان للقيام بالبحث بشكل أوسع عن الإستراتيجيات المتبعة أثناء عملية التحول إلى نظم معلومات الموارد البشرية، تطرقت دراسة (صالح، 2021) إلى ماهية الصعوبات التي تواجه عمليات الاستخدام وكانت من أبرز استنتاجات الدراسة هي وجود معوقات حقيقية في تأهيل ومشاركة العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة والتي تواجه التطبيق الكامل والشامل لنظام معلومات الموارد البشرية، ربما ذلك يعود إلى عدم وجود استراتيجية واضحة للتحول إلى تطبيق هذه النظم، بينما ركزت دراسة (مخدوم، 2020) على التعرف على مستوى تطبيق إدارة التغيير في كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة وتحسين كفاءة عملية التغيير، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الفعالة وإدارة التغيير في المنظمة، وكانت أحد التوصيات تتحدث عن ضرورة تعزيز تطبيق القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها على أنها تساهم في نجاح عملية التغيير، حيث أن من دور القيادة الاستراتيجية فيما يتعلق بإدارة التحول أو التغيير هو إعداد خطة تحول واضحة تسهل على العاملين في المنظمة عملية التحول بما يتناسب مع رؤية وقدرة المنظمة، وأشدد على التوصية التي تحدثت عن ضرورة التركيز على إيجاد خطط بديلة للتغيير في حالة عدم مواءمة أهداف التغيير مع الإمكانيات والموارد المتاحة، وهذا ما يخدم موضوع الدراسة من حيث إيجاد استراتيجيات مختلفة للتحول، أما فيما يتعلق بأثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز، كان لدراسة (الفاخ وآخرون، 2020) دور في قياس هذا الأثر، حيث أوصت الدراسة بضرورة تغيير النظرة لنظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها عبء مالي إلى أنها تؤدي إلى تحقيق إدارة التميز وتعزيز الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية وهذا أيضا ما أوصت به دراسة (ابراهيم، آدم عباس آدم، علي عبدالله الحاكم، 2018) وكلا الدراستين لم توضح أي آلية متبعة للتحول لهذه النظم، أما فيما يتعلق بدراسة (إبراهيم، محمود محمد، بسمة محمد الحداد، 2018) فهي دراسة قريبة جدا لموضوع الدراسة الحالية، حيث أنها تطرقت للصعوبات التي تواجه المؤسسات في عمليات التحول الرقمي وكذلك ذكرت بعض الآليات المتبعة أثناء عملية التحول وتحدثت عن إستراتيجية واحدة فقط من إستراتيجيات التحول وهي إستراتيجية التحول التدريجي فقط، بدون التطرق إلى

باقي الإستراتيجيات وبدون ذكر ما يجب استخدامه منها، ولكنها أوصت في نهاية الدراسة إلى أنه يجب على المنظمات اختيار الإستراتيجية المناسبة لعملية التحول حسب إمكانيات المنظمة وحجمها، وهذا يعطينا المجال في البحث عن باقي الإستراتيجيات والخروج بتوصيات عن أفضلها ومتى يتم استخدامها حسب رأي الباحثان، وتعتبر دراسة (الزعيبي، 2009) كذلك من أقرب الدراسات لموضوع الدراسة الحالية من ناحية الفكرة، حيث تطرقت إلى العوامل التي تساهم في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية ومنها سهولة استخدام النظام وتدريب العاملين عليه قبل البدء في عملية التحول وإيمانهم بضرورة تطبيق النظام الجديد، ومن نتائج هذه الدراسة هو ضرورة بناء ثقافة تنظيمية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتعتمد بنفس الوقت على سياسة تقبل التغيير، وتعرفت دراسة (فينتش وآخرون، 2019)

على الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي من خلال طرحها هذا التساؤل، واعتمدت في جمع بياناتها على المقابلات مع المتخصصين في الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن الرقمنة تؤثر بشكل إيجابي على ممارسات وإجراءات الموارد البشرية بشكل يومي بالرغم من قلة التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في المساهمة في استراتيجيات الرقمنة، وكشفت دراسة (عبدالقادر وأجراول، 2017) وعن عدم إمكانية بعض المنظمات من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية على الشكل الأمثل، وذكرت بعد ذلك عوامل التيسير الأمثل لنظام معلومات الموارد البشرية والتحديات الحالية في نظام معلومات الموارد البشرية،

وتطرق دراسة (تشاكرابورتى وأبو منصور، 2013) إلى أن نظام معلومات الموارد البشرية خضع للعديد من الدراسات التي تدرس جوانب مختلفة منه، وأكدت بأنه لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تعمل بسلاسة إذا لم يتم اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية بشكل صحيح، وتحديث عن مزايا استخدام هذه النظم والتحديات التي تواجه المنظمات لاعتماد هذه النظم، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة اعتماد نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات، وركزت دراسة (بنماتزين، 2009) على قياس ردود أفعال الموظفين تجاه تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية كبرنامج تغيير مخطط له، واستخدمت منهج دراسة الحالة، وهو نفس المنهج المطبق على هذه الدراسة الحالية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وكانت النتائج تؤكد على دور الإدارة العليا والالتزام التنظيمي في التأثير على مستوى قبول الموظفين للتحول للنظم الحديثة، ويرى الباحثان أن ذلك يعود لتطبيقهم الاستراتيجيات الناجحة والتي تناسب حجم المنظمة، ولكن لم يتم التطرق إلى الاستراتيجية التي تم اتباعها من قبل المنظمة في هذه الدراسة، حيث أنها اعتمدت على قياس ردود الأفعال نحو هذا التغيير فقط، وكذلك دراسة (كوساك وآخرون، 1994) وهي دراسة قديمة هدفت إلى إيضاح أهمية نظم معلومات الموارد البشرية وهي أيضاً لقياس ردود فعل مجتمع الموارد البشرية من النظم الحديثة وذكرت كذلك أهمية التحول لهذه النظم الحديثة مع التطرق إلى الفوائد التي تعود إلى المنظمات من ذلك التحول.

اتفقت جميع الدراسات على أهمية تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات بمختلف أشكالها وكذلك على الدور البارز في تطور أعمال إدارة الموارد البشرية نتيجة لدخول هذه النظم، ناهيك عن توفير المال والجهد وإدارة الموارد البشرية بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وكذلك سهولة الحصول على التقارير من خلال هذه النظم التي تحتوي على كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسينه وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، ونجد أن بعض الدراسات تحدثت عن استراتيجيات التحول بشكل عام وذكرت أهمية وجود استراتيجيات تحول أو خطة تحول واضحة تساعد العاملين في المؤسسات على تطبيق عملية التحول، بدون ذكر أيّاً من تلك الاستراتيجيات، ونجد أن

دراسة واحدة فقط ذكرت إستراتيجية واحدة منها بدون تفصيل، ولكن المتفق عليه من الدراسات السابقة أن جميعها لم تتطرق لإستراتيجيات التحول إلى هذه النظم بشكل تفصيلي وواضح، وهذا يقودنا إلى السؤال التالي:

ماهي إستراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية؟

الفصل الثاني: الإطار النظري:

مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد كان ظهور نظم إدارة الموارد البشرية أحد إفرازات التقدم التكنولوجي، التي انبثقت من ثورة الأنظمة في الفكر الإداري والتطبيقات الحاسوبية المرافقة لها (Louden & Louden, 2004, P50)، ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من النظم الوظيفية الفرعية، بحيث يساند كل نظام فرعي دعم تنفيذ جزء من نشاطات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تتكامل الأنظمة الفرعية لتحقيق الهدف الكلي لنظام معلومات الموارد البشرية (عباس، 2006). ومن الأنظمة الفرعية: نظام تخطيط الموارد البشرية، ونظام الاستقطاب والاختيار، ونظام تحليل وتقييم الاداء، ونظام التعويضات والمكافآت، ونظام التطوير والتدريب، ونظام تحليل المسار الوظيفي.

وبما أن إدارة المنظمة تحتاج من إدارة الموارد البشرية أشكالاً متعددة من المعلومات، لتحسين أدائها وتحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية. فقد ساعد التطور التكنولوجي في إنجاز معظم نشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل آلي. فحوسبة هذه النشاطات وفرت كما معتبرا من المعلومات التفصيلية والحيوية والآنية. ووفرت سهولة التعامل معها من الحفظ، والتحديث، والتداول، والاسترجاع. كما سخرت عملية الحوسبة إمكانية استخدام معلومات من مجالات مختلفة ومن أماكن متباعدة وتجميعها في نسق متكامل يحقق رؤيا أشمل لقضايا الموارد البشرية، ويساعد في اتخاذ القرارات الحيوية بشكل يحسن من أداء إدارة الموارد البشرية (السلمي، 1998).

ويعرف (Louden & Louden, 2004) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها تلك النظم التي تقوم بإدابة سجلات الموظفين ومتابعة مهاراتهم وتقييم أداء الوظيفة والتدريب وإدارة تعويضات الموظفين وتطوير المسار المهني ودعم تخطيط الموارد البشرية. أما (McLeod & Schell, 2004)، فيقول إنها تلك النظم التي تزود الإدارة والمديرين بالمعلومات المهمة والحيوية والمرتبطة بوظيفة الموارد البشرية وأنشطتها الأساسية، في الاستقطاب والاختيار والتعيين والترقية والنقل ومتابعة أداء الفرد والمنظمة في النهاية. ويعرفها (Dessler, 2008) بأنها مكونات مترابطة تعمل معا بهدف تجميع وتخزين ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات، بهدف دعم العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات المختلفة، وتسهيل عملية الرقابة فيما يتعلق بوظيفة الموارد البشرية. في حين يعرف (Anthony, 1999) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها تلك النظم التي تتألف من مجموعة من الاجزاء التي تعمل وتتكامل معا بشكل يدعم ويسهل ويخدم أهداف وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة. ويصف كل من (DeNisi & Griffine, 2001) نظم معلومات الموارد البشرية بأنها عبارة عن مكون متكامل من الأفراد والاجراءات والنماذج وقواعد البيانات بهدف الحصول على المعلومات ومعالجتها واسترجاعها حسب فائدة مستخدم النظام.

ومما تقدم يمكن القول إن نظام إدارة الموارد البشرية، كغيره من الأنواع الأخرى من أنظمة المعلومات، هو نظام حاسوبي مصمم لتسهيل إنجاز نشاطات وفعاليات وظيفية الموارد البشرية، من خلال تزويد المعنيين من موظفي إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الملائمة وفي الوقت الملائم، وإدارة هذه المعلومات بما ينعكس على تحسن أدائها وزيادة فعاليتها (الزعيبي، 2009).

أهمية نظم معلومات الموارد البشرية:

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية جزءاً من نظام المعلومات المتكامل للمنظمة، بحيث تتفاعل جميع أنظمة المنظمة وتشارك بالمعلومات لتحقيق الهدف الأخير للمنظمة المعنية. وفي الوقت نفسه يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تقوم بدورها في إحداث التكامل والتشارك بالمعلومات لتحقيق هدف إدارة الموارد البشرية & McLeod (Schell, 2004)

ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لبقية الوظائف والنظم في المنظمة، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تقوم به، والذي يبرر أهمية النظام. ويمكن عرض جوانب من أهمية نظام معلومات الموارد البشرية (الطائي وآخرون، 2006) من خلال النقاط التالية:

- إن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة والمتكاملة والصحيحة عن العاملين فيها، والذين يعتبرون المورد المهم والأساس في المنظمة.
- يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات في المنظمة عن طريق شبكات الحاسوب، والتي تشكل حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات، وتسهل مناقشتها بين المستفيدين منها.
- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وبشكل يؤدي إلى زيادة دافعيتهم وإنتاجيتهم.
- تستطيع المنظمة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية أن توجه استخدام الموارد البشرية نحو المجالات الأفضل لتحقيق ميزة تنافسية.
- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تطوير أساليب الرقابة على الموارد البشرية، وكذلك تحديد مستويات الرواتب والأجور المناسبة وفقاً لأداء كل منهم.

مراحل تطوير نظم معلومات الموارد البشرية:

يرتبط مفهوم تطوير نظم معلومات الموارد البشرية بـالتنين، فإما أن المنظمة لا تملك أصلاً نظام معلومات الموارد البشرية وبالتالي تحتاج إلى تصميم نظام جديد، وإما أنها تمتلك نظام معلومات الموارد البشرية وترغب في تحديثه وتطوير إمكاناته. أما الجهة التي تقوم بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية إما أن تكون من مختصين من داخل المنظمة، وإما بأن تلجأ المنظمات إلى جهات خارجية مختصة لتطوير هذه النظم.

وسواء أكان لدى المنظمة نظاما لمعلومات الموارد البشرية وتسعى الى تطويره، أم لم يكن لديها، فإن عملية تطوير نظم معلومات الموارد البشرية تمر بمجموعة من الخطوات (ابو بكر، 2008) وهي:

- إعداد دراسة الجدوى الخاصة بتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، والذي يحدد جدوى الاستمرار بمشروع التطوير أو عدم الجدوى منه.
- تحديد متطلبات إعداد نظام معلومات الموارد البشرية، من خلال تحديد الأهداف والمحددات، والشكل الحقيقي لعملية التطبيق.
- تحديد أبعاد النظام الحالي للمعلومات، من خلال تكوين صورة كاملة عن النظام الحالي أثناء تشغيله، وجمع الحقائق التي تصف مكونات النظام الحالي، وتحديد الاحتياجات من المعلومات للإدارة والمستفيدين.
- التصميم المنطقي لنظام معلومات الموارد البشرية، من خلال إعداد تصور لمكونات النظام بعد تطويره، من حيث تفاصيل مدخلاته، عملياته، ومخرجاته.
- التصميم المادي لنظام معلومات الموارد البشرية، عبر تحويل النظام المنطقي الى شكل ملموس قابل للتشغيل، من خلال ترجمة النظام الى برمجية حاسوبية باستخدام إحدى لغات البرمجة.
- تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية الجديد، من خلال تثبيته على الأجهزة المخصصة وتدريب المستخدمين، ومن ثم المتابعة والتقييم.

مستويات نظم معلومات الموارد البشرية:

تستعين المنظمات وعلى اختلاف أحجامها (الصغيرة والمتوسطة والكبيرة)، بنماذج متعددة من التطبيقات الحاسوبية الداعمة لوظيفة الموارد البشرية، التي تساعدها في تنفيذ نشاطاتها بشكل ينعكس على أدائها، ويحقق لها المزايا التنافسية المتمثلة بتخفيض التكاليف وتحقيق الجودة والإبداع. وإن بعض هذه التطبيقات تناسب الأدوار التي تلعبها الإدارة العليا وبعضها يناسب أدوار كل من الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية. (الزعي، 2009)

وقسم (عباس، 2006) مستويات التطبيق لنظم معلومات الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع من التطبيقات وكما يلي:

1. معالجة المعاملات للإدارة التنفيذية: وتشمل عمليات استقبال وحفظ المعلومات المرتبطة بنشاطات وظيفة الموارد البشرية، وتوثيق معلومات الموظفين واحتساب رواتبهم ومتابعة مساهمهم الوظيفي، وكذلك المعالجات الحاسوبية المتعلقة بتحديث وتهيئة وفرز تلك المعلومات .
2. أنظمة دعم القرار للإدارة الوسطى: تصمم هذه الأنظمة لمساعدة ودعم المديرين في حل المشكلات الإدارية. إذ تسمح هذه الأنظمة للمستفيد بمعرفة وتشخيص مدى التغيير في النتائج عند تغير الافتراضات او البيانات. وتساعد هذه الأنظمة في

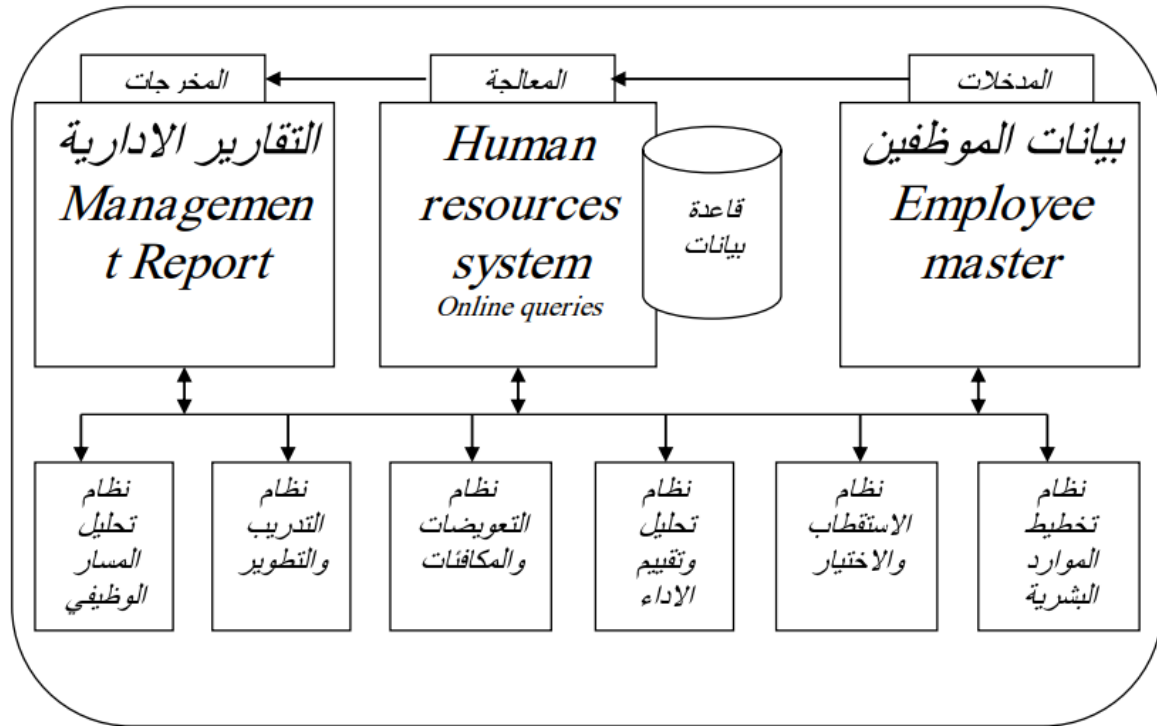
تخطيط عدد ونوع العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، وفق بعض المتغيرات ككلف الأجور أو طبيعة وخصائص الوظائف ويجري تصميم هذه الأنظمة لتمثيل عملية صنع القرارات، فهي توافر بدائل متعددة ومعلومات مفيدة تدعم المدير عند اتخاذ القرار .

3. النظم الخبيرة للإدارة العليا: وتصمم هذه النظم لحزن المعرفة البشرية المتخصصة والمتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، وإعادة توزيعها على المديرين بشكل يلائم ويدعم التخطيط وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية. وتتألف هذه النظم من قاعدة المعرفة التي تحتوي على حقائق ومعلومات وحالات عملية مبنية حسب تخصصات الموارد البشرية. كما تتألف النظم الخبيرة من نماذج قادرة على تحليل المعلومات المخزونة في قواعد المعرفة، التي تهيئ البدائل وتفاضل بينها، وتستنتج وتقتح الحل الأفضل الذي يخدم المدير.

نموذج لنظم معلومات الموارد البشرية:

قدم (Louden&Louden, 2004) نموذجا لنظام معلومات الموارد البشرية بشكل يتوافق مع حاجات ورغبات وظيفة الموارد البشرية. ويأخذ النموذج بنظر الاعتبار العوامل التي تعد مدخلات للنظام، ابتداء من الأفراد العاملين، من حيث مواصفاتهم ومهاراتهم ورغباتهم ودوافعهم، وكذلك متطلبات العمل، ونوعية القيادة، والعوامل الهيكلية، بحيث تتم معالجتها وفقا لأساليب كمية محددة بطريقة تدعم أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية، سواء المتعلقة بسياسات الاستقطاب والاختيار أو التدريب والتطوير أو تقييم الاداء. ويتكون نظام معلومات الموارد البشرية من مجموعة من النظم الفرعية، تتصل جميعها ببعضها بعضا، لتغذي قاعدة بيانات النظام الرئيسة. ويعتمد النظام على معلومات من داخل المنظمة ومعلومات من محيطها الخارجي، ويجري معالجتها من خلال أساليب كمية لتهيئتها كمخرجات تناسب متطلبات المستخدم .

والشكل التالي يوضح نموذج نظم معلومات الموارد البشرية: (Louden&Louden, 2004)



ويعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمهمة بالنسبة لبقية الوظائف والنظم في المنظمة، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي تقوم به، والذي يبرر أهمية النظام. ويمكن عرض جوانب من أهمية نظام معلومات الموارد البشرية (الطائي وآخرون، 2006) من خلال النقاط التالية:

- إن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة العليا والإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة من الحصول على المعلومات المطلوبة والمتكاملة والصحيحة عن العاملين فيها، والذين يعتبرون المورد الملهم والأساس في المنظمة.
- يتصل نظام معلومات الموارد البشرية بغيره من أنظمة المعلومات في المنظمة عن طريق شبكات الحاسوب، والتي تشكل حلقات وصل بني مصادر الحصول على المعلومات، وتسهل مناقلتها بني المستخدمين منها .
- يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من التعرف على حاجات ورغبات العاملين، وبشكل يؤدي الى زيادة دافعيتهم ونتاجيتهم .
- تستطيع المنظمة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية أن توجه استخدام الموارد البشرية نحو المجالات الأفضل لتحقيق ميزة تنافسية .

- يوفر نظام معلومات الموارد البشرية المعايير التي عن طريقها تستطيع المنظمة من تطوير اساليب الرقابة على الموارد البشرية، وكذلك تحديد مستويات الرواتب والأجور المناسبة وفقاً لأداء كل منهم.

فوائد استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

هناك العديد من الفوائد التي تقدمها نظم إدارة الموارد البشرية للمنظمات بالإضافة إلى كونها توفر الوقت والجهد، لخصها (موقع النادي السعودي لرأس المال البشري) كما يلي:

1. الاحتفاظ بالمعلومات: نظام معلومات الموارد البشرية عبارة عن نظام يحفظ المعلومات وجميع التغييرات التي تطرأ على الموظفين، لذلك فهو يعتبر أيضاً المصدر الوحيد الصادق لبيانات الموظفين.
2. الالتزام: بعض البيانات يتم تجميعها وتخزينها لأسباب تتعلق بالامتثال والالتزام. ويشمل ذلك مواد لتحديد هوية الموظفين في حالة السرقة أو الاحتيال أو غيرها من السلوكيات، ومعلومات الاتصال الأولية في حالة الحوادث، ومعلومات تعريف المواطنين لأغراض تتعلق بالضرائب، وتواريخ انتهاء الصلاحيات للشهادات الإلزامية، يمكن تخزين كافة هذه المعلومات في نظام معلومات الموارد البشرية.
3. الكفاءة: وجود كل هذه المعلومات في مكان واحد يقدم الفائدة في زيادة الدقة وأيضاً في توفير الوقت.
4. استراتيجية الموارد البشرية: يُمكن نظام معلومات الموارد البشرية من تتبع البيانات المطلوبة للنهوض باستراتيجية الموارد البشرية والأعمال، وحسب أولويات المنظمة، سيكون من الضروري تتبع بعض البيانات الأخرى. وهنا يأتي دور نظام معلومات الموارد البشرية.
5. الخدمة الذاتية للموارد البشرية: فائدة أخرى ومهمة لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية هي القدرة على تقديم الخدمات الذاتية للموارد البشرية، للموظفين والمدراء، وهذا يمكن الموظفين من إدارة شؤونهم الخاصة، يمكن أن يقدم النظام تجربة جيدة للموظفين، ومن الجدير بالذكر هنا، أنه ليس كل أنظمة معلومات الموارد البشرية تُقدم هذا الخيار بطريقة سهلة الاستخدام! إدارة العمل من خلال أنظمة معلومات الموارد البشرية له فوائد متعددة للمؤسسة والموارد البشرية والموظف على حد سواء، حيث يصبح استخدامه مثيراً للاهتمام عندما يكون لديك ما بين 30 إلى 50 موظفاً، في هذا الوقت، إدارة كل معلومات الموظفين الأساسية في ملفات Excel تصبح مرهقة، وتصبح إجراءات بسيطة مثل الموافقة على إجازات الموظفين تحتاج إلى توحيد.

وظائف نظم معلومات الموارد البشرية:

تصمم أنظمة معلومات الموارد البشرية لتؤدي معظم المهام التي على إدارة الموارد البشرية تأديتها وبشكل ذاتي، وهو ما يطلق عليه أتمتة وظائف الموارد البشرية (Bocij et al, 2003) بالتالي فإن نظم معلومات الموارد البشرية تدعم أنشطة التخطيط

والرقابة واتخاذ القرارات، إضافة الى الإسهام في عمليات تثبيت وتوثيق التفاصيل والبيانات المتعلقة بوظائف الموارد البشرية كافة.

ويمكن إجمال أهم الوظائف التي تؤديها نظم معلومات الموارد البشرية بما يلي: (الحسنية، 2006)

- اقتراح متطلبات الخطط الاستراتيجية، والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية، وذلك من خلال مقابلة حاجات المنظمة من الموارد البشرية مع المعروض من داخل وخارج المنظمة، واقتراح البدائل لمعالجة الفروق .
- بناء ملفات شخصية لكل فرد عامل في المنظمة، يضم كافة البيانات الضرورية، وأسلوب حفظها في قواعد بيانات محمية وآمنة .
- استخراج تقارير وجداول ولوائح إجمالية او تفصيلية، وعرض المخططات والمؤشرات التي تدعم الإدارة في عملية تقييم أداء العاملين .
- الاحتفاظ بوصف كامل لجميع الوظائف المتاحة في المنظمة، مبينا فيه متطلبات كل وظيفة، والمهام التي سيقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك حصر المهام والتقنيات المتواجدة في المنظمة ومدى مقابلتها مع الوظائف المتاحة.
- تنظيم شؤون العاملين الإجرائية وتتبع المسار الوظيفي، ابتداء من كيفية اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة وتوفير عقود التعيين والإجازات والنقل والترفيه والدورات والحقوق والمكافآت، وحتى ما بعد انتهاء خدمة الفرد في المنظمة.
- إجراء البحوث والدراسات المهنية، من خلال الاستعانة بقواعد بيانات الموارد البشرية، وقواعد بيانات نظم المعرفة.

إن نظم معلومات الموارد البشرية تعتبر من أهم النظم المعلوماتية الإدارية داخل المنظمات باعتبارها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة من خلال تحقيقها لأهدافها بشكل متكامل مع الإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه النظم بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والحفاظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي:

استراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية:

إن استراتيجية التحول لاستحداث نظام معلوماتي جديد تكون جزء من إستراتيجية تغيير أكبر بالمؤسسة، حيث إن النظام المستحدث سيحدث تغييرات أخرى غير تقنية، مثل طريقة عمل وتواصل الموظفين بالمؤسسة. إجمالاً، هناك خمس إستراتيجيات متبعة للتحول من نظام معلومات لأخر وهي كالتالي: (المنيع، 2019)

1. التحول الكلي: ويتم بشكل فوري بحيث يتم إنهاء النظام القديم (أ) وتشغيل النظام الجديد (ب). بشكل كلي.
2. التحول التدريجي: بحيث يتم تقديم خصائص النظام الجديد بشكل تدريجي بأخذ عدد من خصائص نظام أ وإاحتها عبر نظام (ب) لغاية الوصول إلى النقطة التي يتم فيها إتاحة جميع الخصائص عبر النظام (ب).
3. العمل بشكل ثنائي: وذلك بإتاحة النظامين (أ) و (ب) بشكل كامل للمستخدمين لفترة زمنية كافية.
4. إتاحة النظام الجديد لعدد معين من المستخدمين: وذلك باختيار شريحة معينة من المستخدمين وتطبيق نظام (ب) عليهم بشكل كامل.
5. إنشاء خدمات ظليلة (shadow) بين النظامين: بحيث يتم إتاحة النظام (أ) للمستخدم وإرسال الطلبات بشكل مخفي للنظام (ب) ومن ثم إرسال النتائج للنظام (أ).

استراتيجيات التحول التي تم تطبيقها في القوات الجوية الملكية السعودية:

تعتبر القوات الجوية الملكية السعودية من بين أكثر القطاعات اعتماداً على أنظمة المعلومات في تنفيذ أنشطتها وعملياتها. ولعل امتلاكها لأنظمة معلومات ذات علامات تجارية واسعة الانتشار وهي أنظمة (Oracle)، وكذلك متخصصة في صناعة أنظمة المعلومات هو دليل على اهتمام وزارة الدفاع وسعيها الجاد لمواكبة التطورات التكنولوجية، واستخدام أنظمة المعلومات كسلاح استراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية.

نظام معلومات (Oracle) للموارد البشرية هو النظام المستخدم من قبل القوات الجوية الملكية السعودية وهو كذلك مستخدم في العديد من المنظمات حول العالم، بالإضافة إلى تطبيقات أوراكل للوظائف الإدارية الأخرى. وكل ذلك لأن هذا النظام يسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المنظمة بحسب الموقع الإلكتروني لشركة (Oracle) وهي كالاتي:

- دمج نظم معلومات الموارد البشرية للمنظمة المنتشرة جغرافياً في نظام واحد على موقع المنظمة الإلكتروني.
- حوسبة العمليات الداخلية المتعلقة بالموظف من التعيين إلى الانتهاء من الخدمة. وبالتالي يمكن ملاءمة الموارد البشرية في الشركة مع الأهداف الاستراتيجية .
- بناء أنموذج واحد ومتكامل للبيانات يزود بمعلومات آنية ودقيقة عن النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة، وبشكل يستوعب نشاطات التوسع والنمو .
- نشر بيانات الموارد البشرية والمعاملات لجميع موظفي الشركة وحسب صلاحيات كل موظف في النظام .

- تمكين المديرين والموظفين من تقليل التكاليف الإدارية .
- تحسين رضا الموظفين من خلال خدمات الموظفين الذاتية
- تحليل ونمذجة مهارات الموظفين لكي تتطابق مع الخطط المستقبلية للموارد البشرية .
- استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية والمحافظة عليهم .
- تفعيل إسهامات الموظفين من خلال اختيار برامج التدريب الملائمة وبالكلفة الأقل .
- ملاءمة إسهامات الموظفين مع احتياجات الشركة، وربطها بنظام مكافآت ملائم.

تم تطبيق إستراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في القوات الجوية الملكية السعودية حسب المراحل

التالية:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية
تم في هذه المرحلة اختيار استراتيجية إتاحة النظام الجديد لعدد معين من المستخدمين وتطبيق النظام الجديد عليهم بشكل كامل، ووقع الاختيار على متخصصي النظم وأقسام إدارة الموارد البشرية والحاسب الآلي في مختلف فروع المنظمة وكل ذلك في سبيل معالجة السلبيات مبكرا وتدريب المتخصصين بالنظم قبل غيرهم من المستخدمين غير المتخصصين.	في هذه المرحلة تم اختيار استراتيجية التحول التدريجي وذلك بعد إلمام عدد لا بأس به من المستخدمين بالنظام الجديد، بحيث تم تقديم خصائص النظام الجديد بشكل تدريجي بأخذ عدد من خصائص النظام الجديد وإتاحتها عبر النظام القديم لغاية الوصول إلى النقطة التي يتم فيها إتاحة جميع الخصائص عبر النظام الجديد وهذا لهدف تقديم النظام بشكل تدريجي ومقبول للمستخدمين.
المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
تم في هذه المرحلة اختيار استراتيجية العمل بشكل ثنائي وذلك بعد المرور بمرحلتين سابقة تم من خلالها فحص النظام والتأكد من جاهزيته وفي هذه المرحلة تتم عملية مقارنة بين النظامين مما تدفع المستخدمين للتأكد من أفضلية النظام الجديد وتعطي صورة كاملة عن النظام سواء للإدارة العليا أو لمطوري النظم وأخيراً للمستخدمين النهائيين للنظام.	هي المرحلة الأخيرة من مراحل تطبيق استراتيجيات التحول وتمت فيها عملية الانتقال الكلي للنظام الجديد والاستغناء عن النظام القديم، بعد مرور عملية تطبيق النظام بثلاث مراحل، اتضح من خلالها جاهزية المنظمة ومنسوبيها للتحول الكلي بعد تجربتهم للنظام بشكل حقيقي ومن مستخدمي فاعلين وكذلك بعد تأكدهم من فاعلية وكفاءة هذا النظام وتلبية للاحتياجات.

من الأمور المهمة عند تطوير نظام معلوماتي جديد هو أن يتم وضع خطة فعالة واستراتيجية بعيدة المدى لضمان تقديم النظام بصورة سلسة والتقليل من احتمالية فشل النظام أو تعثر العمل في المؤسسة. هذه الخطة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن نظام لآخر بحسب طبيعة عمل المؤسسة، حساسية البيانات، تقبل المستخدمين واستعدادهم للتغيير وعوامل لوجستية أخرى. (المنيع، 2019)

ما قبل عملية تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة:

- تمت عملية دراسة الجدوى من تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا في المنظمة محل الدراسة وكذلك الاطلاع على الأنظمة المتاحة في السوق والمقارنة بينها ومراعاة اختيار افضلها، ووقع الاختيار على نظام معلومات الموارد البشرية الذي تقدمه شركة (Oracle).
- تمت عملية دراسة مراحل تنفيذ استراتيجيات التحول المشار إليها بالدراسة واختيار المرحلة التي سيتم البدء بها لتنفيذ عملية التحول إلى هذه النظم بما يضمن استمرارية العمل في المنظمة وعدم الإخلال بالعمل الحالي.
- تمت عملية توعية العاملين بالمنظمة محل الدراسة بأهمية هذه النظم من خلال عقد دورات تعريفية عن مزايا وخصائص هذه النظم مع عقد ورش عمل وندوات متخصصة للنظم وبعض مدراء الأقسام والتي ساعدت بشكل كبير في فهم النظام وتقبله بشكل أكبر والتأكد من أهميته على مستوى الفرد والمنظمة ككل، وذلك بعد توصيات ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا بضرورة توعية العاملين قبل الشروع في تنفيذ عملية التحول.

بعد عملية تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمة:

- تمت متابعة إجراءات تطبيق عمليات التحول حسب الخطة المحددة مسبقاً مع الاستمرار في رصد الملاحظات والسلبيات وتصحيحها ومتابعة عملية الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى مع اختيار الوقت المناسب والذي يتم تحديده من قبل الإدارة العليا قبل الانتقال.
- تم تفعيل الدعم الفني لمساعدة المستخدمين في مواجهة مشكلات النظام وحلها في أسرع وقت.

نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة والتي تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات التحول إلى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية إلى العديد من النتائج، وهذه النتائج تتمثل فيما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود رغبة قوية ومتابعة مستمرة من الإدارة العليا بالمنظمة محل الدراسة على تطبيق عمليات التحول إلى نظم معلومات الموارد البشرية، ولوحظ ذلك من خلال حرصها الشديد على التطوير ودعمها وتحفيزها والذي أعطى انتباه واستشعار كبير لدى العاملين بالمنظمة بأهمية هذا التحول بحكم متابعة الإدارة العليا بشكل مباشر لهذا التحول، والذي بدوره أصبح دافعاً لدى العاملين لتقبل هذا النظام ورغبتهم الجادة في استخدامه والاستفادة منه من تيسير العمل.

2. تشير نتائج الدراسة إلى أن المنظمة محل الدراسة حرصت على توعية العاملين بها بأهمية هذه نظم معلومات الموارد البشرية من خلال عقد دورات تعريفية عن أهميته وفوائده وخصائصه قبل الشروع في تطبيقه، وهذا ما ساهم في قابليتهم للتغيير بشكل أكبر بعد فهمهم للنظام بشكل أكبر.
3. بينت نتائج الدراسة أن المنظمة محل الدراسة طبقت الإستراتيجيات بشكل ناجح وذلك يعود لصحة القرار الذي تم اتخاذه من قبل صناع القرار فيها فيما يتعلق باختيار الاستراتيجيات المناسبة لحجم وعمل المنظمة.
4. لوحظ من خلال استعراضنا لمراحل تطبيق استراتيجيات التحول وجود عملية تدرج في الاختيارات، مع الالتزام بوضع خطة تحول واضحة ومحددة، وذلك يعود لأسباب رغبة المنظمة في تقليل أخطار عمليات الانتقال والتحول الى النظم الحديثة وكذلك التقليل من مشاكل تعثر النظام او فشل العمل في المنظمة.
5. كانت عملية التحول الكلي للنظام سلسلة وسريعة رغم مرورها بمراحل مختلفة وذلك يعود لفاعلية وكفاءة أقسام الدعم الفني بالمنظمة والتي قامت بعمل مقاطع فيديو تم رفعها على النظام، تشرح للمستخدمين آلية استخدام بعض خصائص النظام وفي سبيل تسهيل مهمة الاستخدام على المستخدم النهائي للنظام.
6. لوحظ أن نظام معلومات الموارد البشرية والمقدم من شركة (Oracle) من أفضل نظم معلومات الموارد البشرية وذلك بعد تجربته بشكل فعال من المنظمة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

وبناءً على النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بالتالي:

1. يجب على المنظمات وضع خطة واستراتيجية واضحة ومحددة للقيام بعملية التحول إلى نظم معلومات الموارد البشرية لضمان فاعلية النظم وعدم تأثرها سلباً، وكذلك لتجنب فشل هذه النظم وتجنب الوقوع في أخطار العمل أو فقدان بيانات المنظمة نتيجة للعشوائية، ولعدم وجود خطة تحول واضحة.
2. ضرورة اختيار وتطبيق استراتيجية التحول المناسبة لحجم ونوع نشاط المنظمة، مع مراعاة مدى خطورة تنفيذ هذه الاستراتيجية على نشاطاتها في حال الفشل، كما تحتاج المنظمة للأخذ بعين الاعتبار عوامل مهمة أخرى مثل تدريب وتطوير وتهيئة المستخدمين قبل التحول للنظام الجديد، وبعد ذلك اختيار الوقت المناسب للبدء في عملية التحول، ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجيات المطبقة من منظمة ما تناسب منظمة أخرى، ويعود القرار في تطبيق الاستراتيجية المناسبة لتلك المنظمة للإدارة العليا بما يحسب ما تراه مناسباً.
3. يجب على المنظمات الراغبة في تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية البدء بتوعية العاملين بها عن فوائد تطبيق هذه النظم قبل تطبيق النظام بوقت كافي وذلك من خلال عقد الدورات التعريفية والندوات وورش العمل التي توضح مزايا وأهمية هذه النظم، حيث لوحظ أن هذه الطريقة تساهم بشكل إيجابي لدفع العاملين بالمؤسسة لتقبل عملية التحول ودعمها وتشجيعها والاستعداد الجيد لتطبيقها.

4. ضرورة أن يكون هناك تأييد قوي ورغبة لدى الإدارات العليا بالمنظمة من أعلى سلطة بها لعمليات التحول إلى النظم الحديثة وهذا يتناسب طردياً مع رغبة العاملين بمختلف مستويات الإدارات مما يجعلهم أكثر إيماناً وتأييداً لعمليات التحول بحكم أن السلطة العليا في المنظمة تشجع ودعم ذلك التحول.
5. يجب على المنظمات بمختلف أحجامها التدرج والتسلسل في اختيار الاستراتيجية المناسبة لها، فمن غير المنطقي أن يتم البدء بتطبيق عملية التحول الكلي للمنظمات الكبيرة دون المرور بعمليات التحول التدريجية أو عمليات التحول الثنائية التي تجمع بين نظامين.
6. قد تكون عملية التحول الكلي مناسبة للمنظمات الصغيرة، وذلك لقدرتها على تدارك الأخطاء في حال وقوعها والخروج بأقل الخسائر، ولكن لا ينصح باستخدام إستراتيجية التحول الكلي في المنظمات الكبيرة، لأنها تعتبر من أخطر الإستراتيجيات وذلك بسبب أن النظام لم يسبق تجربته على عدد كبير من المستخدمين وقد ينتج عنه توقف عمل المؤسسة وفقدان بياناتها ومواردها في حال فشل عملية التحول.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- الحسيني، فلاح حسن (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العدوان، عمر سعد محمد، وعلي، عبدالمنعم محمد (2012). تقييم وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء مبادئ الجودة الشاملة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الكيلاني، علاء وآخرون (2014). أساسيات نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الفالح، عبدالعزيز عبدالمحسن، ومحمداني، حسام الدين عبدالعزيز مصطفى. (2020). أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق إدارة التميز: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للاتصالات. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ع42.
- الزعبي، علي أحمد (2009). العوامل المساهمة في نجاح تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في شركات الاتصالات في الأردن. الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- صالح، صلاح الدين حسين، رقية عبدالقادر عبدالله (2021). نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: دراسة استطلاعية في ديوان الوقف السني. الجامعة العراقية: كلية الاقتصاد والإدارة. مج1، ع23، ص ص 957-987.
- العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي. عمان: دار بن حزم للنشر والتوزيع.
- عبيدات، سمية أحمد (2012). واقع تطبيق وممارسات نظم معلومات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي من وجهة نظر مديري الموارد البشرية (رسالة ماجستير). الاردن: جامعة اليرموك.
- ابراهيم، آدم عباس آدم، علي عبدالله الحاكم. (2018). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء بالمؤسسات الحكومية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة: كلية إدارة الأعمال بجامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع2، ص ص 153-184.

المنيع، عبدالعزيز منيع. (2019) استراتيجيات تطبيق نظم المعلومات الحديثة في المؤسسات. صحيفة مال الإلكترونية، تم الاطلاع بتاريخ
(2021/10/28م) على الرابط: [/https://maaal.com/2019/12/132066-2](https://maaal.com/2019/12/132066-2)

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Joal.E. Ross. (1978). Modern management information system. USA.

Fenech, Roberta; Baguant, Priya; Ivanov, Dan. (2019). the changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information and Decision Sciences; Weaverville. Vol23. Iss2.

Chakraborty Ananya Raka, Abu Mansor Nur Naha, (2013). Adoption of Human Resource Information System: A Theoretical Analysis, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 75, Pages 473-478.

Kossek Ellen Ernst ,Willard Young ,Debra C. Gash ,Victor Nichol, (1994). Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource information system, vol 33, iss1, pages 135-159.

Qadir, A., & Agrawal, S. (2017). Hr Transformation through Human Resource Information System: Review of Literature. Journal of Strategic Human Resource Management, 6(1), 30–38.

bin Mat Zin, R. (2009). The reactions of employees towards the implementation of human resource information systems (HRIS) as a planned change program: A case study. 2009 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology, Computer Science, and Information Technology, 2009. ICCSIT 2009. 2nd IEEE International Conference On, 433–437.