

1

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- (1) 1 : المقدمة
- (2) 1 : مشكلة الدراسة وأسئلتها
- (3) 1 : فرضيات الدراسة
- (4) 1 : أهمية الدراسة
- (5) 1 : أهداف الدراسة
- (6) 1 : حدود الدراسة
- (7) 1 : محددات الدراسة
- (8) 1 : أنموذج الدراسة
- (9) 1 : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

1) المقدمة:

تعتمد الإدارة العصرية للموارد البشرية بالمنظمة على توافر قاعدة للبيانات والمعلومات عن الموارد البشرية يوفرها نظام متكامل لهذه البيانات، وتخدم هذه البيانات والمعلومات كمعايير لتخطيط وتنفيذ وتقييم أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية. كما أنها تساعد في مراجعة وتقييم مدى جودة استخدام العنصر البشري، وتحديد مواطن المشاكل وتحديد القرارات التصحيحية المطلوب إتخاذها لتطوير إدارة الموارد البشرية.

لقد شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطوراً في الفكر والتطبيقات الإدارية بصورة عامة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصة. ومن بين أهم التطبيقات التي إنبثقت من ثورة الأنظمة **Systems Revolution** استخدام نظام معلومات الموارد البشرية (عباس 2003: 321).

لقد أكد كل من (باجابر والمفتي 1993: 36) أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي يجب توفرها في المنظمات التي تعتمد على تصميم وإعداد وتنفيذ سياسات واضحة لإدارتها، مما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية. وبناءً على ذلك فإن نظم معلومات الموارد البشرية تستمد أهميتها من أهمية وطبيعة القرارات التي تساهم في إتخاذها، وهي قرارات تتصل بالعنصر البشري، أي أنها تتعلق بمختلف مهام ومجالات عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

وتعد نظم معلومات الموارد البشرية إنعكاساً واضحاً لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف

والأنشطة وسياسات التوظيف وغيرها، ومعالجتها للحصول على المعلومات والتقارير التي تمكن، من اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بكفاءة وفاعلية استخدام الموارد البشرية (المغربي 2002: 27).

ويؤكد (ياسين 2005: 87) أن المعلومات التي يقدمها نظام معلومات الموارد البشرية تعتبر على درجة بالغة من الأهمية لإدارة الموارد البشرية من ناحية وإدارة المنظمة من ناحية أخرى، وذلك لصلة هذه المعلومات بإحتياجات الإدارات وبستلزمات تحسين كفاءة وفعالية رأس المال الفكري البشريمن صانعي المعرفة ومن العاملين في المنظمة.

1) 2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن التغيرات التي تحدث في المؤسسات نتيجة التغيرات في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات التنافسية تجعل من الصعوبة على المؤسسات أن تكتسب ميزتها التنافسية وخاصة البنوك التجارية وتكون فاعلة عن طريق إدارة مواردها الملموسة فقط. ولمجابهة هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو الجودة والموارد غير الملموسة ونشاطات تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى معالجة مشكلة عملية، ذات بعد نظري وبعد تطبيقي في آن واحد. يتمثل البعد النظري في قلة الدراسات المتعلقة بموضوعات تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري والميزة التنافسية بصورة عامة من جهة، وعدم الاهتمام بدراسة تأثير تلك المتغيرات بعضها على البعض الآخر بصورة خاصة من جهة أخرى، وأن تلك الدراسات عالجت عدداً معيناً من المتغيرات وعلاقتها بمتغير واحد دون النظرة الشمولية إلى متغيرات الموضوعات المذكورة، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات منها (Hansen,et..al,

1999:132) (Ulrich, 1998: 170) (Hu, 1995: 73) (Czepiel, 1992: 39) (العنزي 2001: 115) (الصباغ 1996: 195). (1992: 38) (Day & Wensley, 1988: 112)

أما البعد التطبيقي للدراسة فيتمثل في معالجة مسألة ضعف اهتمام صناعة البنوك التجارية الأردنية بعلاقة تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية برأس المال الفكري البشري لها من جهة، وتأثير تلك العلاقة على ميزتها التنافسية من جهة أخرى. بالإضافة إلى عدم اهتمام البنوك التجارية الأردنية برأس المال الفكري البشري وأستقطاب هذه الفئة المتميزة والقيام بتطوير العاملين

المتميزين والمحافظة عليهم. ومن خلال قيام الباحثة بإجراء مقابلة شخصية مع مجموعة من المديرين العاملين في البنوك التجارية (أنظر الملحق 1) وطرح أسئلة عليهم تتمثل في:

1. ما فوائد نظام معلومات الموارد البشرية
2. ما تأثير تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على رأس المال الفكري البشري لمصرفكم؟
3. ما تأثير الميزة التنافسية على تطوير موقع مصرفكم في سوق المصارف؟
4. ما تأثير تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تعزيز الميزة التنافسية لمصرفكم؟

تم إستنباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي بالأسئلة الآتية:

1. ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية
2. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية التعيين التعويضات التدريب والتطوير تقويم أداء العاملين) على رأس المال الفكري البشري (الإستقطاب الصناعة التنشيط المحافظة)
3. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية الإستقطاب والتعيين التعويضات التدريب والتطوير تقويم أداء العاملين) على تحقيق الميزة التنافسية (قيادة الكلفة التمايز الإبداع)
4. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري البشري (الإستقطاب الصناعة التنشيط المحافظة) على تحقيق الميزة التنافسية (قيادة الكلفة التمايز الإبداع)

5. هل هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

البشري من جهة على تحقيق الميزة التنافسية

(1 3) : فرضيات الدراسة

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة

منسجمة مع الطروحات النظرية له ومفسرة لتصورين عن سلوكيات متغيرات الأنموذج، والمتمثلة

بالتأثير على النحو الآتي :

الفرضية الأولى H_{01}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس

المال الفكري البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)." .

الفرضية الثانية H_{02}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)." .

الفرضية الثالثة H_{03}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر رأس المال الفكري البشري على عناصر الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)." .

الفرضية الرابعة H_{04}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

البشري على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)". وتشتق من الفرضية الرابعة

الفرضيات الفرعية الآتية:

H_{04-1} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال

الفكري البشري في تخفيض الكلفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_{04-2} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال

الفكري البشري في تحقيق التمايز عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

H_{04-3} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال

الفكري البشري في تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

1) (4): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

1. أهمية البنوك وأثرها في تنمية الاقتصاد بوصفها نشاطاً من الأنشطة المساهمة في زيادة الدخل.

2. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بـ:

2 - 1) تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

على أساس أن دراسة هذا النظام وتحليل مكوناته سيساهم في تحسين جمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية، وجعلها بين يدي المستفيدين من المديرين في المنظمة في الوقت المناسب بما يساعدهم على إتخاذ قرارات فاعلة لتطوير أداء الأفراد.

2 - 2) رأس المال الفكري:

لكون هذا المتغير سيساهم في اكتشاف وتحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات خلاقة يمكن تحويلها إلى فائدة لصالح البنك الذي يعملون فيه، والعمل على تطوير هؤلاء الأفراد، والمحافظة عليهم باستمرار ومحاولة جذب واستقطاب أعداد أخرى منهم بما يحقق بناء بنك معرفي.

2 - 3) الميزة التنافسية:

إن دراسة هذا المتغير تعني تطوير الخصائص التي ينفرد بها البنك والإحتفاظ بها لوقت أطول بشكل يجعلها تتفوق على منافسيها بما تقدمه من خدمات بنكية للعملاء.

3. أهمية الفئة المشمولة بالدراسة التي تشمل المسؤولين الرئيسيين في البنوك (مدير عام، نائب مدير عام، ومديري الإدارات) والذين تقع عليهم مسؤولية إتخاذ القرارات الأساسية، وبالتالي فإن آراءهم على أسئلة الاستبانة سيكون له أثر كبير في موضوعية نتائج الدراسة وواقعيتها بما يسهل من رصد مكامن القوة والضعف في البنك وتقديم التوصيات الملائمة.

4. أهمية نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذو القرارات في البنوك عن الجوانب الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً والأقوى ارتباطاً والأضعف ارتباطاً بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية، وربما تقود تلك النتائج إلى ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء البنوك بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد.

1) 5: أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية باستخدام أسلوب تحليل المسار، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة، من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للدراسة الحالية، والسير في هداها لبناء الإطار العملي للدراسة.

2. بناء أنموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة فيما بينها وتأثير بعضها على بعض.
3. التعرف على مستوى متغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية.
4. تحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري وتحقيق الميزة التنافسية).
5. تحديد أثر (علاقة لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع رأس المال الفكري البشري) في تحقيق الميزة التنافسية.

1) (6) : حدود الدراسة

لكل دراسة عملية أو نظرية حدود مكانية، وحدود زمانية وكذلك حدود بشرية، وتتمثل الحدود المكانية في المؤسسات عينة الدراسة. أما الحدود الزمانية فتتمثل الفترة الزمنية التي الممتدة من بداية العمل على هذه الدراسة ولغاية نهايتها، وكما يلي:

1. **الحدود المكانية:** إن الحدود المكانية لهذه الدراسة هي البنوك التجارية العاملة في البيئة الأردنية البالغ عددها (18) بنكاً.

2. **الحدود الزمانية:** إن الحدود الزمانية لهذه الدراسة امتدت من بداية العمل على هذه الرسالة ولغاية إنتهائها.

3. الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في البنوك التجارية الأردنية، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد" مدير عام، ومديري الإدارات).

(1 7): محددات الدراسة

إن الإنسان في حياته يواجه العديد من الصعوبات والمعوقات أثناء مسيرة حياته التي تتأثر بالظروف البيئية المحيطة به، حيث أن الشخص يتبادل التأثير مع المحيط الخارجي الذي يبادله التأثير أيضاً، فكيف الحال به عندما يقوم بالتعامل مع متغيرات بيئية تحتاج إلى التعمق والبحث لأنها تتميز بعدم وضوحها وظهورها على السطح وليست معروفة بالشكل الصحيح. حيث أنه ليس بالإمكان الحصول على كل شيء دون مواجهة أي معوقات أو صعوبات. وهذا ينطبق أيضاً على الدراسات الإنسانية والاجتماعية حيث أن هناك العديد من البحوث والدراسات التي أجريت على مدى العقود الماضية، وواجهت القائمين عليها بعض الصعوبات وذلك لأن الحصول على المعلومات لهذه الدراسات يحتاج إلى الوقت والجهد والتنقيب عن المصادر التي تخدم هذه الدراسات. اما بالنسبة لهذه الدراسة فإن الباحثة توجز بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء الدراسة من خلال الاستبانة المعدة لذلك. وذلك بسبب انشغال الكوادر عينة الدراسة مما يتطلب المسيرة والمتابعة حسب وقت

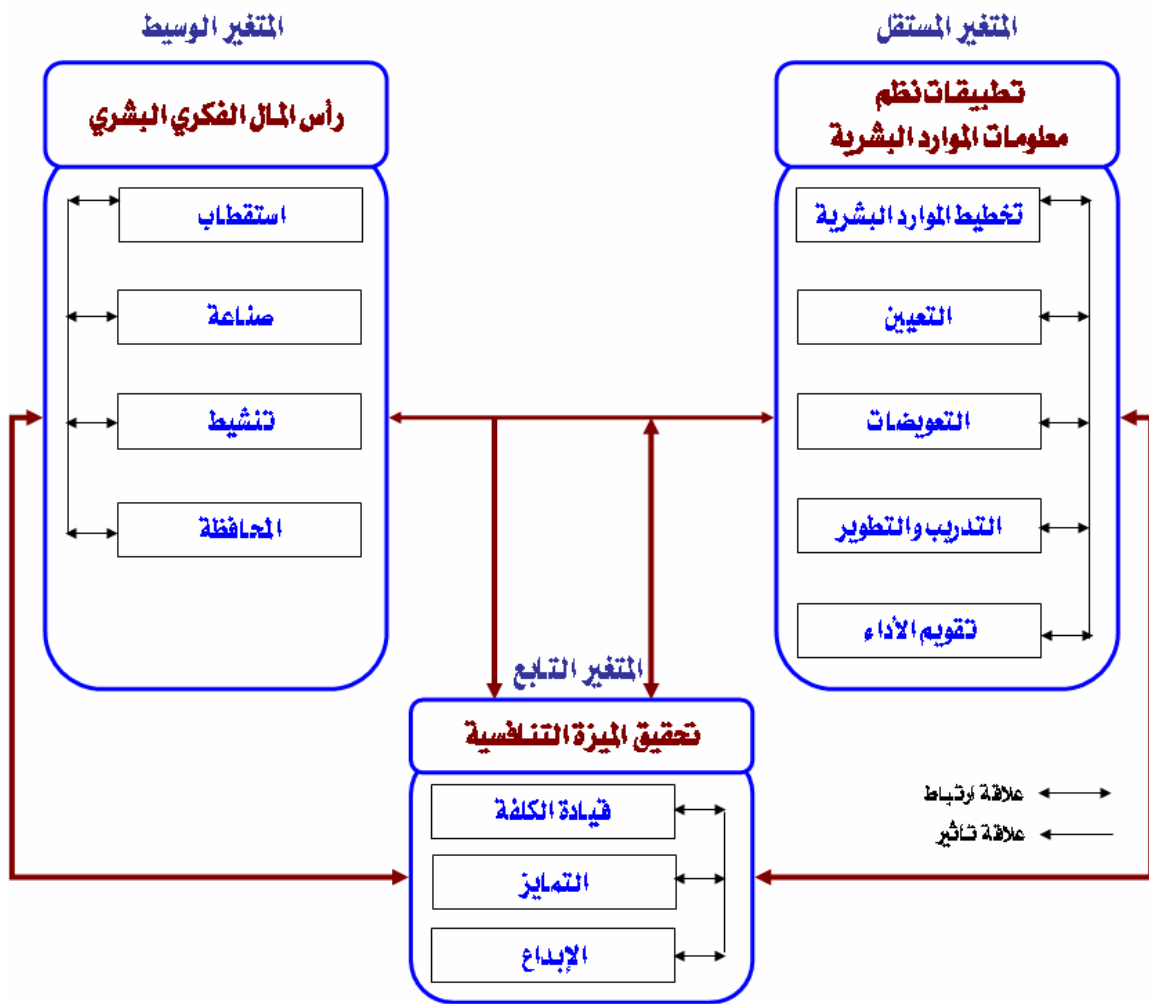
فراغهم لكي يتم مقابلتهم ومحاورتهم وتعريفهم بالهدف العام من الدراسة للحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.

2. الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر والمقالات والأبحاث وذلك بسبب قلة الدراسات العربية التي تربط بين متغيرات الدراسة الثلاث.

3. طبيعة المؤسسات عينة الدراسة وتعددتها.

4. الدراسات التي تطرقت لاستخدام أسلوب تحليل المسار خاصة، وتحليل المسار في تحديد أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية

1) (8): أنموذج الدراسة



شكل (1 1): أنموذج الدراسة

1) (9): التعريفات الاجرائية

نظم المعلومات: توليفة (تركيبية) مُنظمة من الأفراد، الحواسيب، البرامج، شبكات الاتصالات وموارد البيانات التي يتم جمعها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات وبالتالي توزيعها إلى المستخدمين في المنظمة (ياسين 2005).

نظم معلومات الموارد البشرية: نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية إستخدام العنصر البشري ورفع مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة (السالم وصالح 2000).

تخطيط الموارد البشرية: التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات (الهييتي، 2005: 69).

تعيين الموارد البشرية: إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى كادر المنظمة واعتباره عضواً فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها (العامري، والغالبي، 2007: 599).

تعويضات الموارد البشرية: المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد

مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والانتاجية (Armstrong, 2006: 739).

تدريب وتطوير الموارد البشرية: الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية (رشيد، 2001: 213).

تقويم أداء الموارد البشرية: قياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الإدراكية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (Schuler, 1987: 306).

رأس المال الفكري البشري: يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة (صالح 2001).

الميزة التنافسية: الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية والفرص المتاحة باتجاه تقديم منافع قيمة لعملائها لا يستطيع منافسوها تقديمها (القطب، 2002).

قيادة الكلفة؛ قدرة البنوك التجارية الأردنية على تقديم الخدمات بكلف ذات علاقة بالنعوية، مما يجعل الخدمات جذابة في السوق لكي تعطي عائداً مقبولاً على الاستثمار، ويمكن تحقيق ميزة قيادة الكلفة بثلاثة طرق، أولها، من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل من النفقات التشغيلية والنفقات الإدارية (الغالبى؛ وإدرىس، 2007).

التمايز؛ والمتضمنة تميز خدمات البنوك التجارية الأردنية عن المنافسين، وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للخدمات مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق المصرفي (Best, 1997).
الابداع؛ إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة (Best, 1997).

المسار الحرج؛ أسلوب احصائي يعتمد على قياس التأثير المباشر وغير المباشر عبر سلسلة من العمليات تعتمد على الارتباطات فيما بين المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط (الرواي، 1985).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- (1 2) المقدمة
- (2 2) : مدخل مفاهيمي في نظام معلومات الموارد البشرية
- (3 2) : مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري
- (4 2) : مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية
- (5 1) : العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية
- (6 1) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2) : المقدمة

شهد النصف الثاني من القرن الحالي تطوراً واضحاً في الفكر والتطبيقات الإدارية بصورة عامة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصة. ومن بين أهم التطبيقات التي إنبثقت من ثورة الانظمة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات بشقيها السلعي والخدمي. وعليه سيتم إفراد هذا الفصل للحديث عن نظم معلومات الموارد البشرية والمزايا التنافسية والعنصر الأكثر أهمية المتعلق برأس المال الفكري البشري في المنظمات وعلاقته بنظم معلومات الموارد البشرية والأثر المحتمل لهذه العلاقة في تحقيق المزايا التنافسية.

2) 2) : مدخل مفاهيمي في نظام معلومات الموارد البشرية

2) 2) 1) : التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية

نشأت نظم المعلومات الإدارية في بداية الستينات من القرن العشرين، وبدأت تنشط عملية تنفيذ هذه النظم في بداية السبعينات وساعد على هذا التقدم تطور أجهزة الحاسبات الالكترونية وبرامجياتها والتي لها إمكانات خزنية كبيرة جداً فضلاً عن ظهور البرامجيات والمتقدمة ومنها نظم ادارة قواعد المعلومات **DBMS** التي ساعدت كثيراً على تقليل وقت الانجاز واستغلالها بشكل كبير (البياتي ومحمد حسن، 1992: 43)

ويتكون نظام المعلومات الادارية من نظم فرعية متعددة للمعلومات تتصل بعضها ببعض، وتتكامل لخدمة العمليات الاساسية من تخطيط وتنفيذ ورقابة، حيث يشترك كل نظام فرعي في توفير المعلومات اللازمة للعمليات المذكورة، فضلاً عن تبادل البيانات والمعلومات مع النظم الفرعية للمعلومات وعلاقتها بعضها ببعض، وأثرها في دعم العمليات والوظائف المختلفة داخل المنظمة (باجابر والمفتي، 1993: 31).

وتشير الادبيات المتخصصة إلى ان بداية الاهتمام بنظام معلومات الموارد البشرية **Human Resource Information System (HRIS)** كانت بطيئة ولا سيما في الستينات والسبعينات

(مكلويد، 1998: 486 :1 Berardin, 1997: 717 Noe, et.al, 1994: 53 :1988

(Grossman).

وشهدت الثمانينات البداية الحقيقية لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية، وكانت هذه البداية متواضعة، وتشمل موضوعات محددة مثل خزن واسترجاع المعلومات بكمية محدودة. وبعد مرور مدة توسع استخدام (HRIS) بفعل ادخال اجهزة الحاسبة الالكترونية الكبيرة التي تمتاز بقدرتها على الخزن العالي للمعلومات واجراء العمليات الحسابية المعقدة (Bena, 1988 :57).

وفي منتصف التسعينات من القرن العشرين شهد نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) نقلة نوعية بفعل استخدام البرامجيات الخاصة بالموارد البشرية، وانتشار الحاسبة الشخصية وأصبح الإهتمام بهذا النظام من لدن المنظمات، ولا سيما في السنوات الاخيرة، عالياً بسبب التحديات المعاصرة التي تواجهها تلك المنظمات، ومنها:

1. الضغوط الاقتصادية التي تسببت في اعادة هيكلة البرامج التي شكلت ضغطاً على المنظمات، لتعمل بعدد أقل من العاملين المدربين على اساس انه الأفضل (Safran, 1994:1).

2. التكاليف الجديدة **Anew Mandate** لإدارة الموارد البشرية التي تؤكد ان الادارة المذكورة هي جزء من فريق الادارة العليا وتقع عليها نسبة كبيرة من تنفيذ استراتيجية المنظمة فضلاً عن انها يجب ان تكون الخبير الاداري للمنظمة والعاملين فيها نحو التغيير وإعادة هندسة الاعمال (Ulrich, 1998: 128).

3. ظهور تشريعات عمل جديدة مثل فرص العمل المتساوية (EEO) **Equal Employment Opportunities** والأمن الوظيفي، والتأمين الصحي (OAHA)

.Occupational Safety & Health Administration

4. وقد وافقت هذه التشريعات الكثير من التغييرات الجذرية فيما يتعلق بما تحتاجه منظمات الأعمال في اقسام الموارد البشرية وما يحتاجه مديري الموارد البشرية (مكلويد، 1998: 834) (Safran, 1994:1).

وبالأستناد الى ما تقدم نجد ان التطور التاريخي لـ (HRIS) حقق طفرات نوعية باوقات متقاربة، لذا يمكننا القول بان نظام معلومات الموارد البشرية يمثل اهمية كبرى للمنظمات وضرورة حتمية في الوقت نفسه، فهو ذو اهمية لانه وسيلة تستخدمها المنظمات لتساعدها على تحقيق اهدافها من خلال التنسيق بين العمليات التنظيمية المختلفة. وضرورة حتمية، لانه أداة استراتيجية تستخدمها المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة من خلال توفيرها للكم الهائل من المعلومات، والبيانات عن البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تساعد المديرين على اداء واجباتهم بوقت قصير، واتخاذ القرارات المناسبة بموثوقية عالية الى حد كبير فضلاً عن إمكان تعزيز تلك المعلومات وترميزها وتحليلها بأوقات قياسية.

(2 2 2) : مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

إن التطور التاريخي لنظام معلومات الموارد البشرية، قد مرّ بثلاث مراحل أساسية متمثلة بالسبعينات ومن ثم الثمانينات واخيراً التسعينات وما بعدها، ومن أجل تحديد مفهوم النظام المذكور، فإن الأمر يقتضي تتبع المفاهيم الواردة له في الأدبيات، وخلال المراحل المشار إليها سابقاً، ومن خلال تتبع الباحثة المكتبي لهذه المفاهيم وجدت (24) مفهوماً طرحت لنظام معلومات الموارد البشرية. ويبين الجدول (2 1) التتبع المكتبي لمفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية.

جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
بيان مفصل بالوظائف والمهارات المتوافرة في أية منظمة ووعاء لمجموعة من الأدوات والوسائل الادارية التي تمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وقياس مدى تحقق تلك الأهداف	1977	Shapritz	1	الأولى
القيام بوظائف محددة في اطار عمليات المنظمة وبخاصة القيام بوظيفة ادارة الموارد البشرية والسعي بصفة اساسية الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية وكفاءة استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى ادائه ليؤدي دوره في تحقيق الاهداف التنظيمية	1979	Sang & Gary	2	
صياغة فنية لتناول البيانات التي تتوافر لدى الوحدة المعنية بالنظام ويسعى الى الاحتفاظ بها، وتقديم تقارير تتضمن معلومات عن العاملين بالشكل الذي تحتاج اليه الادارة العليا	1979	Morrison	3	

يتبع جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
نظام لتزويد المديرين وغيرهم بالمعلومات اللازمة، لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية	1982	Mathys & Lavan	4	الثانية
اجراء منظم لجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، وشؤون الافراد والوحدات التنظيمية التي تتعامل معها	1982	Walker	5	
النظام الذي يعمل على مواكبة التغييرات السريعة الحاصلة في إدارة الموارد البشرية وحالات التعقيد الحاصلة فيها وتستخدم هذه الانظمة، لانجاز وظائف ومهام تتعلق بجمع البيانات، ومعالجتها وخن المعلومات واسترجاعها، وذلك لغرض استخدامها بشكل مؤثر في صنع القرارات الادارية التي تقع في ضمن مجال الموارد البشرية	1985	Nikkel	6	
طرق مستندة الى الحاسوب تهدف الى جمع البيانات وخنزنها، والحفاظ عليها، واسترجاع وتقديم المعلومات بطريقة مفيدة للمنظمة فيما يخص العاملين لديها زيادة على مقدمي طلبات التوظيف والعاملين السابقين فيها	1986	Harris	7	
تسجيل وحفظ المعلومات فضلاً عن كونها نظاماً مساندة وداعمة لعملية صنع القرارات	1986	Battisti	8	
نظام متكامل مصمم بهدف إمداد المستخدمين بالمعلومات التي تساعدهم على صنع القرارات الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة	1988	Mathis & Jackson	9	

يتبع جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
الطريقة التي تقوم المنظمة من خلالها بتجميع وحفظ وتحليل واعداد تقارير المعلومات عن الافراد والوظائف.	1989	Cascio	10	الثانية
نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية، ويعتمد في تشغيله على الحاسبات الالكترونية، ويهدف الى توفير المعلومات التي تهتم الأفراد والمنظمة معاً	1989	النجار	11	
نظام يستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة و خزنها ومعالجتها وتحليلها واسترجاعها وتوزيعها	1990	Tannenbaum	12	الثالثة
الوسيلة الالكترونية لجمع المعلومات الخاصة بالعاملين و خزنها وتحليلها واسترجاعها	1990	Kavanagh et. al.,	13	
إجراء معالجة للبيانات والمعلومات من خلال نظام مصمم لتوليد التقارير المطلوبة	1991	McElroy	14	
النظام الالي الذي يسعى الى جمع، وتخزين واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة	1992	Carrell, et. al.,	15	
قاعدة بيانات تحتوي على كل المعلومات المناسبة الخاصة بالموارد البشرية، ويوفر التسهيلات لإدامة البيانات وسهولة الحصول عليها بالرغم من ان القليل من HRIS تعتمد على mainframe إلا أن هناك تطوراً في المخرجات.	1994	Safran	16	

يتبع جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
البرامجيات والحاسبة (بنوعها الكبيرة أو الشخصية)، لادخال البيانات وصيانتها، وتحديثها واستخدام معلومات الموارد البشرية بهدف توفير المعلومات للمستفيدين والموظفين العاملين في مجالات مختلفة وكذلك للمديرين بهدف صنع القرارات الاستراتيجية (كتخطيط الموارد البشرية)، وتجنب النزاعات القانونية (كالاستخدام غير القانوني لعمل النساء والاحداث...) وتقويم السياسات والممارسات و لدعم العمليات اليومية للمنظمة.	1994	Noe, et ..al,	17	الثالثة
جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية و خزنها، وحفظها وتحويلها الى معلومات بعد معالجتها والاحتفاظ بها في قاعدة بيانات النظام، واسترجاع وقت الحاجة اليها، لاعداد التقارير اللازمة للادارة العليا في المنظمة.	1996	عبد الوهاب واخرون	18	
وحدة تنظيمية تضم أفراداً يقومون بتشغيل بيانات الموارد البشرية باستخدام تقنيات الحاسب وغير الحاسب	1998	مكليود	19	

يتبع جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
مجموعة المكونات التي تعمل بصورة منظمة متفاعلة، لجمع وتخزين واستخلاص البيانات المرتبطة بالموارد البشرية في المنظمة، وتفسيرها بهدف توفير المعلومات المتكاملة عن الموارد البشرية بغية رفع كفاءة وفعالية الافراد والوظائف والمنظمة	1998	المغربي	20	الثالثة
طريقة نظامية، لتخزين البيانات والمعلومات لكل فرد موظف للمساعدة في التخطيط واتخاذ القرارات وتقديم تقارير الإيرادات للفروع الخارجية	1998	Pattanayak & Verma	21	
اجراء نظامي لجمع وخن وادامة واسترجاع والتحقق من صحة المعلومات المطلوبة من لدن المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية، والانشطة التي يمارسونها وخصائص الوحدة التنظيمية	1999	Kovach, et..al	22	
نظام يسعى الى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرين لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري ولرفع من مستوى ادائه في تحقيق أهداف المنظمة	2000	السالم وصالح	23	

يتبع جدول (2 1)

مفاهيم نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت	المرحلة
تكوين هيكل متكام ومتفاعل من المستلزمات المختلفة كالالات، وتقنيات الحاسوب، وملحقاته والبرامجيات والافراد العاملين في النظام والاجراءات والقواعد من أجل جمع ومعالجة البيانات (ذات العلاقة بالافراد العاملين) من داخل المنظمة وخارجها، لغرض توفير المعلومات الضرورية عن الأفراد العاملين وبالخصائص النوعية (كالتوقيت والدقة والتكلفة)، وتوصيلها الى المستفيدين لصنع القرارات وانجاز وظائف إدارة الموارد البشرية وفي جميع المستويات الادارية وبما يحقق أفضل استخدام ممكن لهذه المعلومات.	2001	اليوزبكي	24	الثالثة

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي ضوء المفاهيم السابقة، يمكننا ان نستخلص ما يأتي:

1. بلغت عدد المفاهيم المطروحة (24)، وجاءت منسجمة مع طروحات التطور التاريخي المذكورة

سابقاً من حيث اعدادها وكما مبين بالجدول الاتي:

جدول (2 2) : نسبة المفاهيم الى سنوات التطور

النسبة	عدد المفاهيم	المدة	ت
12.5%	3	السبعينات	1
33.33%	8	الثمانينات	2
54.17%	13	التسعينات ولحد الان	3
100%	24	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

ويظهر من الجدول في أعلاه ان البداية كانت متواضعة ثم نمت في الثمانينات وتطورت في التسعينات وحتى الان، وهذا تأكيد على أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الوقت الحاضر بسبب التعقيد البيئي وشدة المنافسة وتأثيرات العولمة.

2. ركزت مضامين مفهوم السبعينات على عمليات أو وظائف محددة للنظام لا تتعدى إعداد تقارير أو كشوفات معينة في حين ركزت مفاهيم الثمانينات على عمليات أوسع وأكثر تعقيداً، موازنة بالسبعينات مع اشارة الى استخدام الحاسبة الالكترونية والاهتمام بالبيئة الخارجية. أما مفاهيم التسعينات وما بعدها، فقد ركزت على ضرورة استخدام الحاسبة الالكترونية في تشغيل النظام.

3. تباينت العمليات التي يؤديها نظام معلومات الموارد البشرية بحسب ما مبين بالجدول في أدناه:

جدول (2 3) : العمليات التي يؤديها نظام معلومات الموارد البشرية

العمليات	جمع	خزن	حفظ	استرجاع	تقديم	تسجيل	تحليل ومعالجة	مجموع
التكرار	8	8	4	6	3	2	7	38
النسبة	%21	%21	%11	%16	%8	%5	%18	%100

المصدر: من إعداد الباحثة

(2 2 3) : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهمية نظام معلومات الموارد البشرية بما يأتي :

1. كونه عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بالبيانات الحالية والمستقبلية لاداء عمليات التخطيط والرقابة وتقديم المعلومات التفصيلية عن العاملين بالتوقيت المناسب والسرعة الملائمة والجهد الأقل (Eddy, et. al., 1992: 2). وهذا يعني ان نظام معلومات الموارد البشرية يمثل أحد أهم مستلزمات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ولا يمكن الاستغناء عنه، حيث أشار (Berardine, 1997: 1-2) في هذا الشأن: "إن على الشركات الكبيرة والصغيرة معاً، ان تهتم ب (HRIS)، لانه يمثل مؤشراً فاعلاً للسيطرة على وظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة وتلبية متطلباتها بنسبة (90% 80%) على الأقل.

2. كونه أداة تساهم في تغيير النظرة القديمة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها وظيفة غير استراتيجية في منظمات الاعمال (Miller, 1998:1 Enz, 1998:1)، لأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت وفي ضوء التحديات المعاصرة من جهة، ووجود (HRIS) الذي يوفر للوظيفة المذكورة ما تحتاج اليه من

معلومات وبيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من جهة أخرى، وظيفة استراتيجية لها تأثير في مجالات صياغة، وتنفيذ استراتيجية المنظمة. وهذا ما توصلت اليه دراسة (Fombrun, et.al., 1984:25)، إذ خلصت هذه الدراسة الى أن (80%) من افراد عينة المديرين التنفيذيين الخاضعين للدراسة اشاروا الى ان تأثير وظيفة الموارد البشرية على صياغة الاستراتيجية هو اكبر من المتوسط، في حين اكد (95%) من افراد العينة السابقة تأثير وظيفة الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية وبدرجة أكبر من المتوسط ايضاً وطالبوا باستخدام أكثر لأدوات الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية.

3. أنه أداة لتقويم وظيفة الموارد البشرية من حيث (خطاب 1999: 151 137: 1994 Cameron,):

▪ التعرف على مدى ممارسة مديرو أقسام الموارد البشرية للتفكير بطريقة استراتيجية بشكل يضمن اجراء التحليل والتشخيص البيئي بشكل دقيق.

▪ تقليل مستوى البيروقراطية في اداء المهمات، وجعل الصفة العضوية هي الصفة المميزة لتنظيمات الموارد البشرية.

▪ المساهمة في دعم القرارات المتعلقة باعادة هيكلة العمالة، ومعالجة مشكلة الفائضين، لأن إعادة هيكلة العمالة يمثل مدخل، لتحسين كفاءة المنظمة وادائها من خلال إعادة تصميم النظم والعمليات وكذلك استغلال الطاقات المتاحة.

4. أنه يمثل أداة تطوير وتغيير، وباتجاهين:

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

الثاني: زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام، من خلال جعل المعلومات متاحة أمامهم بسهولة ويسر. وبالتالي فإن زيادة المشاركة سينعكس على نجاح (HRIS)، ويشير (Nardoni, 1991:46) أن مشاركة المستخدم في تطوير التجهيزات هو مكون أساسي للنجاح طويل الأمد لـ (HRIS).

5. بوصفه أداة لتخفيض التكاليف، ولا سيما في شركات التأمين، حيث يورد (Jim Spoor) رئيس مجموعة (Spectram Human Resources System) مثلاً عن كيفية استخدام (HRIS) في تخفيض التكاليف في شركات التأمين، من خلال قيام شركات التأمين بحساب الاقساط بناءً على افتراضات واسعة أكثر من استخدامهم لبيانات حقيقية، لكن بوجود (HRIS) بالإمكان الجلوس معهم، والاستفسار عن اسعار الاقساط بناءً على العمر الحقيقي، والوضع العائلي لأفراد قوة العمل التي تستطيع توفيرها بوساطة (HRIS) (Totty, 2001: 2).

(2 2 4) : تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

لغرض تحديد تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية وجدت الباحثة من الأفضل الرجوع الى المصادر والبحوث والدراسات الميدانية وتحديد التطبيقات الأكثر لهذا النظام. ومن خلال تطبيق ذلك تبين أن (15) كاتباً حددوا تطبيقات (HRIS). وكما هو موضح بالجدول (2 4).

جدول (2 4)

عناصر "تطبيقات" نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر عينة من الكتاب

ت	الكاتب	السنة	تخطيط الموارد البشرية	التعيين	التعويضات	سوق العمل	بيئة العمل	السلامة الصناعية	التدريب والتطوير	تقييم الاداء	تحليل الوظائف	مجموع التطبيقات
1	Martin	1979		*	*	*			*	*		5
2	Walker	1982			*	*	*	*		*		5
3	العلواني	1985	*	*			*		*	*		5
4	Meinert & Davis	1989		*	*				*	*		4
5	O'Brien	1990		*	*				*	*		4
6	Broderick & Boudreau	1992	*	*	*	*			*	*		6
7	حسين	1992		*	*				*	*	*	5
8	باجاير والمفتي	1993	*	*	*				*	*		5
9	Noe, et. al.,	1994		*	*				*	*		4
10	Safran	1994	*		*			*	*	*		5
11	Doughman	1997	*	*	*				*	*		5
12	المغربي	1998	*	*	*				*	*	*	6
13	Pattanyak & verma	1998	*	*	*				*	*		5
14	مكلويد	1998	*	*	*		*		*	*		5
15	اليوزيكي	2001	*	*	*				*	*		5
	المجموع		9	13	14	3	3	2	14	14	2	
	النسبة من مجموع الكتاب		60%	87%	93%	20%	20%	13%	93%	93%	13%	
	المرتبة		3	2	1	4	4	5	1	1	5	
	العناصر التي نسبتها 50% فأكثر		*	*	*	-	-	-	*	*	-	

المصدر: من اعداد الباحثة

ونستخلص من الجدول المذكور آنفاً ما يأتي :

1. كان مجموع الكتاب (15) بواقع (10) أجنب ويشكلون نسبة (67%) من مجموع الكتاب مقابل (5) عرب يشكلون نسبة (33%).
2. تباينت التطبيقات المعتمدة من لدن الكتاب بين حد أعلى قدره (6) وحد أدنى قدره (4) أما النماذج التي احتوت (5) تطبيقات فكانت هي الأكثر إذ بلغت (10) وتشكل نسبة (67%).
3. حصلت (5) تطبيقات على نسب مئوية أعلى من (50%) كما في الجدول (2 5).

جدول (2 5): العناصر الأساسية المعتمدة في البحث

النسبة	التطبيقات	ت
93%	التعويضات	1
93%	التدريب والتطوير	2
93%	تقويم الاداء	3
78%	التعيين	4
60%	تخطيط الموارد البشرية	5

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي ضوء المعلومات السابقة فان التطبيقات الخمسة (التعويضات/ التدريب والتطوير/ تقويم

الاداء / التعيين/ تخطيط الموارد البشرية)، ستكون هي العناصر المعتمدة في هذا البحث.

2) 3) : مدخل مفاهيمي في رأس المال الفكري

2) 3) 1) : التطور التاريخي لرأس المال الفكري

في سنة (1494) نشر راهب ذو عقلية رياضية من مدينة البندقية يدعى **Luca Pacioli** أول كتاب في المحاسبة. واشتهر الكتاب، لأنه يبين كيفية استخدام القيد المزدوج في مسك الدفاتر الذي يجعل من إدارة الشركات ممكناً، ومن دون هذا الكتاب فان المديرين التنفيذيين والمستثمرين، لن تتوفر لهم طريقة أخرى للحصول على رؤية واضحة للكثير من السلع والاموال التي تتدفق خلال العمل (Stewart, 1994: 1).

وبعد مرور خمسة قرون ظهرت صيحة على نطاق عالمي بان خطة **Pacioli** لم تعد ذات جدوى، ويقول **Judy Lewent** المدير المالي في مؤسسة **Merk** التي تعتمد على المعرفة **Knowledge** ما يأتي: إن النظام المحاسبي لا يستحوذ على أي شيء في الواقع.

ويؤيد هذا الاتجاه، الجمعية الملكية لتشجيع الفنون والصناعة والتجارة التي عدت **Ben Franklin** من بين زملائها، لأنه مهتم بدراسة المصادر التي تعزز نجاح الاعمال في الاقتصاد الجديد (Stewart, 1994: 1 Brown, 1998: 3 N. A., 2002: 1- 4).

ويتفق (**Edmund Jenkins**) مع رأي **Judy Lewent** رئيس قوة المهمة في المعهد الكندي للمحاسبة القانونية (**AICPA**) من خلال إشارته إن مكونات الكلفة للمنتوج في يومنا هذا هي البحوث والتطوير والموجودات الفكرية والخدمات، وإن النظام المحاسبي القديم الذي يعطينا كلفة المواد والعمل لم يعد قابلاً للتطبيق (Stewart, 1994: 1).

مما تقدم يتبين ان الاتجاهات المعاصرة في الادارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية اكثر من الموجودات المادية، لان الاضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، وهذا الموضوع الجديد هو رأس المال الفكري **Intellectual Capital** الذي تُعد التسعينات من القرن العشرين بداية انبعائه، كما يقول ذلك **Koenig** في مقالته انبعث رأس المال الفكري: تأكيد التحول من القياس الى الادارة، إن في بداية التسعينات كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الاعمال، وحاول رجال الأعمال العثور على طرق لحسابه وجعله جزءاً من الميزانية، واتضح على الرغم من كثرة البحوث في ذلك أنه من الصعب جداً من الناحية العملية قياس **Intellectual Capital I / C** رأس المال الفكري إن لم يكن مستحيلاً، لذا اختفى الاهتمام به وظهر الان مرة اخرى لكونه الأساس الذي تم بناء إدارة المعرفة **knowledge Management** عليه، وعودته هذه المرة ليس كأصل من الأصول، ولكن بوصفه أصلاً إدارياً وهذا يسمّى في العصر الحالي - إدارة رأس المال الفكري **Intellectual Capital ICM Management** - (صالح 2001: 58 59).

ويُعد **Ralph Stayer** مدير شركة **John Sonville** للأطعمة أول من أطلق مفهوم رأس المال الفكري) في سنة **1990**، إذ قال **Stayer**: انه لوقت قريب كانت تُعدُّ المصادر الطبيعية - الأرض والمعادن والأسماك - أهم مصدر للثروة القومية وأهم موجودات للشركات. ومن ثم أصبح رأس المال يمثل النقد والموجودات كالمكائن والمصانع هي المهمة. والآن فقد حل محلها القدرة العقلية، لتكوّن رأس المال الفكري (5: **Stewart, 1997**).

أما الشخص الذي فعل الكثير، لكشف القيم الخفية لرأس المال الفكري فهو **Leif Edvinsson** من مؤسسة **Skandia** فقد قام **Jan R. Carendi**، مدير مؤسسة **Skandia** لخدمات التأمين والمالية، بتعيينه أي **Edvinsson** في سنة **1991**، ليكون أول مدير في العالم لرأس المال المعرفي **To become the corporate world's first director of intellectual capital**.

ويملك **Edvinsson** القدرة على قياس الموجودات التي لا تظهر في الميزانية من خلال تحويل القيم الخفية الى قيم ملموسة تتخذ صوراً يمكن وضعها ومن خلال محادثة موجزة معتمداً على ثلاثة مبادئ توجه تفكيره، وهي (**Stewart, 1994: 4**):

1. إن قيمة الموجودات الفكرية تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
2. إن رأس المال الفكري هو المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية.
3. إن رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري ورأس مال هيكلية وان رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والابداع والتجديد.

وفي سنة **1995** أشرفت منظمة **Arthar Anderson** لاستشارات الأعمال وبمشاركة المركز الأمريكي للأنتاجية والجودة - **American Productivity & Quality Center** - وهي منظمة بحوث غير هادفة للربح على ندوة عن المعرفة الاساسية التي قدم فيها (**53**) بحثاً تحدث أصحابها عن المعرفة أمام (**447**) مشاركاً في الندوة المذكورة، وكذلك كبقية تقييم إدارة المعرفة المسجلة تجارياً وسبل خزن المعرفة وكلفتها (**Jeffer, 1997: 1-2**).

ومن خلال السرد المعلوماتي السابق يمكن الخروج بالمؤشرات الآتية:

1. بدأ الأهتمام بموضوع رأس المال الفكري في التسعينات من القرن العشرين، وكانت البداية في

سنة 1990 على يد صانع الاغذوة **Ralph Stayer**.

2. شهدت السنوات التالية لسنة 1990 نشاطاً بحثياً في الموضوع المذكور، لمناقشة مفهوم الموضوع

وأبعاده وسبل قياسه وأستثماره.

3. كانت نتيجة الجهود المبذولة ظهور مفاهيم جديدة ومؤشرة مثل: (المنظمة المتعلمة/ إقتصاد

المعلومات/ عهد المعرفة) وعُدّت الموجودات المعرفية هي الاساس في تكوين وتطوير الموجودات

المادية الأخرى.

4. إن الشركات التي اهتمت بالموجودات الفكرية حققت أرباحاً خيالية عالية ومنها على سبيل

المثال شركة **IBM**.

(2 3 2) : مفهوم لرأس المال الفكري

تبيين من خلال العرض السابق للتطور التاريخي لرأس المال الفكري، إن هذا الموضوع حديث

العهد، وما زال يكتنفه الكثير من الغموض كما يعبر عن ذلك (Dzinkowski, 1999: 14). ويبين

الجدول (2 6) التتبع المكتبي لمفاهيم رأس المال الفكري.

جدول (2 6): مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت
القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها	1990	Stayer	1
الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين بشري: هو مصدر الابتكار والتجديد وهيكلية: وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن	1991	Edvinsson	2
المادة الفكرية التي أعطت شكلاً رسمياً وتعززت، لإنتاج موجودات ذات قيمة عالية	1994	Prusak	3
قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية	1994	Hamel & Heene	4
صفة للقياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يسهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة	1995	Webster	5
قدرات منجزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق مستويات أداء عالية موازنةً بالمنظمات المماثلة	1996	Youndt, et. al.,	6
نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز.	1996	Spender	7

يتبع جدول (2 6): مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من الكتاب

ت	الكاتب	السنة	المفهوم
8	Endres	1997	الموجودات المصرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيسي لنجاح المنظمة في المدى البعيد في المنافسة المحلية والدولية
9	Stewart	1997	المادة الفكرية - المعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة - التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس
10	Yogesh	1998	قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة لاقتصاد اليوم
11	Nahapiet & Ghoshal	1998	قابليات المعرفة والعلم في التجمع الاجتماعي كالمنظمة أو المجتمع الفكري والتطبيق المهني، التي تمكن الفرد من العمل بأساليب جديدة معتمدة
12	Bowen	1998	الذكاء الخام المملوك من قبل مجموعة أشخاص يعملون في المنظمة والذي يسهم في نجاح هذه المنظمة وتقليل أو إلغاء النتائج غير المقبولة
13	عاشور	1998	زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة غير مسبوقه من خلال تنمية الإبداع والتعلم المؤسسي والأستثمار المتعاطم في البشر تعليماً وتدريباً
14	Kelley	1998	العاملون الذي يمثلون النجوم اللامعة والعقول المدبرة للذون يصعب إيجاد بديلاً لهم

يتبع جدول (2 6): مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت
مجموعة المهارات المتوافرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التقنية	1998	Ulrich	15
أصول الشركة المصرفية التي تمثل القيمة الخفية الكامنة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة، ويحمل في طياته نطاقاً واسعاً من الأشياء كالملكية الذهنية المتمثلة في براءات الاختراع وحقوق الطبع والنشر والأصول الفكرية	1999	DzinKowski	16
الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة	1999	Hansen, et..al	17
عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من جوانب متعددة، والتفكير في اتجاهات مختلفة للتوصل إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر	1999	عبد الوهاب وآخرون	18
المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق ومستثمرة لصالح المنظمة لأن المعرفة تُعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية في عصرنا هذا	1999	Stewart	19
المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عالٍ من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق، التكافؤ والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة	2000	عبيد	20
المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة	2001	العنزي	21

يتبع جدول (2 6): مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت
مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة: يسهل التعبير عنها او كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية: مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة	2001	Daft	22
القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة، وهي المنظمة ورأس المال	2001	Nerdrum & Erikson	23
جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري البشري في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به	2001	صالح	24

المصدر: من إعداد الباحثة

وبالإستناد الى المفاهيم السابقة، يمكننا تحديد ما يأتي:

1. رأس المال الفكري، يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم.
2. رأس المال الفكري، يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المادية الأخرى للشركة وتعظيمها.

3. رأس المال الفكري، يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.
4. رأس المال الفكري، لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل الشركة يتضمن هذا البناء استقطاب ثم صناعة ثم تطوير ثم المحافظة عليه.
5. رأس المال الفكري، في حالة ترصين بنائه داخل الشركة يصبح بمثابة السلاح التنافسي لها ويضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

(2 3 3) : أهمية رأس المال الفكري

1. يُعد رأس المال الفكري السلاح الأساس للمنظمة في عالم اليوم، لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة (Koenig, 2000: 1).

وهذا ما أشره (Stewart, 1997: 2) فقد بيّن ان ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها (500) في سنة 1954، قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحتفل بذكرى الأربعين لتأسيسها.

وبين عام 1979 وعام 1994 فأن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2 مليون إلى 11.6 مليون.

وحلّ محلّ هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية اكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الاخرى، وأبسط مثل على ذلك شركة **NIKE** للأحذية التي لا تصنع الاحذوة ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق

وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) الف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) الف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

2. يُعد وجود رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية (Vij, 1999: 3) وهذا ما دعا (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول: نحن ملتزمون، لان نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع (Burke, 1997: 1)، وعلى هذا الأساس فإن منظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، تقضي من ثلاثة إلى ستة أشهر في الاستشارة، لأنها تؤمن ان المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية، حيث يشير (Jim Noble)، نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة وإن عملاء منظمة (Gemini) هم شركات موبيل وسيجنا وأمبيرال الكيمائية ومونسانتو (Jeffers, 1997: 1).

3. يمثل رأس المال الفكري كنزاً (العنزي 2001: 117) يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد أحد أساليب استخراجها هو نشر المعرفة (Webster, 1995: 2). ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مال فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه، لان رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة. ويحذر (Brown, 1998: 2 - 3) من نتائج عدم نشر المعرفة، من خلال قوله إن المعرفة بوصفها موجودات في المنظمة غالباً ما تُغفل وبالتالي لا تنشر، ليس بسبب إخفاق المديرين في التفكير بأعمالهم، وإنما السبب يكمن في انهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل.

4. يكون رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة المنظمة والافراد وتطويرها، حيث أشار (Quinn) بأن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر مما سبق فان التعلم يُسفر عن قوة في الربح. كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في نيويورك في حزيران (2000) وأهم ما قيل في المؤتمر المذكور إنّ شركة (IBM) تستلم اكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع (1: Koenig, 2000).

(2 3 4) : عناصر رأس المال الفكري

لما كان أحد المتغيرات الرئيسية لهذه الدراسة هو رأس المال الفكري، لذلك يجب أن تحدد عناصره، لتصبح بمثابة المعيار الذي يستند إليه في القياس، ولتحقيق هذا الشيء قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات في هذا المجال وإستنبطت عدداً من العناوين التي تمثل عناصر رأس المال الفكري وكما هو موضح بالجدول (2 7).

جدول (2 7)

عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة من الكتاب

ت	الكاتب	السنة	استقطاب	تكوين	صناعة	براءات اختراع	تطوير	المحافظة	تقليد شركات	استنجار	الحصول على اسرار الصناعة	تنشيط
1	Eccles & Mavrinc	1994	*				*				*	
2	BrooKing	1996	*					*				*
3	Stewart	1997	*		*	*		*				*
4	Brown	1998			*		*	*			*	
5	Bowen	1998	*			*		*		*		
6	Miller	1998			*			*				*
7	DzinKawski	1999			*	*			*			
8	Kanter	1999					*	*			*	*
9	عبيد	2000	*		*	*		*				*
10	Hicks	2000	*		*	*	*	*				*
11	N.A	2000		*				*				*
12	صالح	2001	*					*				*
13	العنزي	2001	*		*	*	*	*				*
المجموع												8
النسبة من مجموع الكتاب												8%
المرتبة												3
العناصر التي نسبتها 50% فأكثر												*
النسبة من مجموع الكتاب												62%
المرتبة												3
العناصر التي نسبتها 50% فأكثر												*
النسبة من مجموع الكتاب												62%
المرتبة												3
العناصر التي نسبتها 50% فأكثر												*

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال الجدول يتبين ما يأتي:

1. إن النسبة المئوية لعناصر رأس المال الفكري تباينت فكان بالمرتبة الأولى عنصر (المحافظة)

بنسبة (85%) ثم تلاه في المرتبة الثانية عنصر (تنشيط رأس المال الفكري) بنسبة (69%) ثم بالمرتبة

الثالثة عنصر (الاستقطاب والصناعة) بنسبة (62%) ثم بالمرتبة الرابعة (عنصر التطوير) بنسبة

(38%) ثم بالمرتبة الخامسة لعنصر (شراء براءات الاختراع) بنسبة (31%) والمرتبة السادسة لعنصر (الحصول على أسرار الصناعة) بنسبة (23%) وبالمرتبة السابعة والأخيرة جاءت ثلاثة عناصر هي (تكوين، استئجار، تقليد) بنسبة (8%).

2. إن العناصر التي حصلت على نسبة (50%) فأكثر هي أربعة عناصر: (استقطاب، صناعة، المحافظة، التنشيط) وبهذا تُعدُّ هذه العناصر هي المعتمدة بالدراسة الحالية.

3. وإعتماداً على النتائج الظاهرة في الجدول (2 7) تم تحديد العناصر التالية لرأس المال الفكري لتحقيق اهداف البحث الحالية، وهي:

- إستقطاب رأس المال الفكري.
- صناعة رأس المال الفكري.
- تنشيط رأس المال الفكري.
- المحافظة على رأس المال الفكري.

(2) 4 : مدخل مفاهيمي في الميزة التنافسية

(2) 4 1 : التطور التاريخي للميزة التنافسية

كان مفهوم الميزة النسبية **Comparative Advantage** حجر الزاوية في تحديد مسار التجارة الدولية، ومجالات التخصص، وتقييم العمل بالنسبة للمنظمات والدول على حدٍ سواء. ومنذ كتابات (Ricardo) وإلى نهاية الثلاثينات كان هذا المفهوم السائد بين الاقتصاديين ورجال الإدارة (الشريبي، 1996: 1).

ونهاية الثلاثينات ظهر مفهوم جديد هو الميزة التنافسية **Competitive Advantage** إذ يرجع استخدامه إلى (Chamberlin, 1990: 90) Reed & Defillippi، وبعد هذا التاريخ تطورت مفاهيم الميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل.

امتدت المرحلة الأولى من نهاية الثلاثينات إلى نهاية الستينات، وتمثلت بكتابات (Chamberlin)؛ (Selznick) الذي ربط الميزة بالكفاءة، و (Hafer & Schendel) اللذان فصلا بين الميزة التنافسية والكفاءة وعدا الميزة شيئاً يمكن أن تكون ضمن استراتيجية المنظمة وبذلك فإن الميزة والكفاءة تعد متغيرات مستقلة، فيما يُعد الأداء متغيراً معتمداً (Reed & Defillippi, 1990: 90) و (الزعيبي، 1999: 59-60).

أما المرحلة الثانية التي بدأت منذ نهاية الستينات إلى منتصف الثمانينات، وتمثلت بكتابات (Andrews, Christensen Learned, Guth) التي أكدت على (الفرص والتهديدات)

و(الضعف والقوة) في مجال الاستراتيجية في حين تعزى المجموعة الاولى (التحديات) إلى قوى خارج المنظمة، ويشار إلى الفرص على أنها ما تحوزه المنظمة داخلياً ويُعبر عن الميزة التنافسية (Schende, 1994: 1) وأشارت هذه الكتابات إلى ضرورة تقويم الموارد والقدرات، لتحديد ما تمتاز وتتفوق فيه الشركة على منافسيها (Peteraf, 1993: 179).

وتجسدت المرحلة الثالثة، والتي انطلقت في منتصف الثمانينات، بكتابات Porter ، Day ، Fahey ، Hu ، Wensley ، التي بيّنت أن الميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجية والمتغير المعتمد. إن المنطق الكامن وراء هذه الفكرة هو أن تفوق الأداء عامل مرتبط بالميزة التنافسية وأن تحقيق الميزة سيفضي إلى أداء متميز بصورة تلقائية (Reed & Defillippi, 1990: 90) وأصبح في ضوء ذلك، التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والأدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية كالموقع الاستراتيجي للمنظمة أو الشركة إلى ميزات تنافسية محورية كتجارة الترانزيت، أو كمركز لتجميع المكونات السلعية نتيجة القرب من الأسواق الدولية وغير ذلك.

وبجانب مجالات تحويل المزايا النسبية إلى ميزات تنافسية أصبح تحقيق الأخيرة يتوقف على قدرة الشركة على خلق عوامل الانتاج اللازمة لصناعة معينة، وتستند إلى مهارات بشرية عالية من ناحية وقاعدة علمية قوية من ناحية أخرى، وحتى تتحقق الميزة التنافسية بجلاء يتعين ربط وتخصيص هذه العوامل بالاحتياجات الخصوصية لصناعة معينة تمتاز بها الأمة، فالدانمارك مثلاً تحتل مركز الصدارة في تصدير (الأنسولين)، لامتلاكها اكبر مستشفى في العالم لبحوث وامراض السكر. كذلك تُعدُّ هولندا اكبر مصدر للزهور في العالم لأن هذا النشاط يستند إلى مراكز

بحوث متقدمة ومتطورة في زراعة وتعبئة الزهور وتصديرها إلى مختلف الأسواق العالمية (الشريبي،

1996: 1).

(2 4 2) : مفهوم الميزة التنافسية

لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد تماماً ومتفق عليه للميزة التنافسية، ويُرجع (Hu, 1995:

73) السبب في ذلك إلى حداثة حقل الإدارة الاستراتيجية الذي جعل بعضاً من مفاهيمه وبضمنها

الميزة التنافسية ما يزال بدون تعريف محدد تماماً فضلاً عن ذلك فأن الأبعاد والعناصر التي

تتفاعل معها الميزة التنافسية متعددة ومتنوعة، ولتحديد مفهومنا الاجرائي الذي سنعتمده في

دراستنا الحالية لابد من استعراض المفاهيم التي جاءت بصدد الموضوع المذكور، ومن خلال قيام

الباحثة بتتبع مكتبي لمفهوم الميزة التنافسية، تم العثور على (15) مفهوماً، وكما هو موضح

بالجدول (2 8).

جدول (2 8)

مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من الكتاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت
المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاحتكارية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، والسعر والكلفة، والتركيز على الإنتاج	1986	Harvy	1
أي شيء يميز المنظمة في جانب محدود من الصناعة مقارنةً بمنافسيها	1989	Boseman & Phatak	2
دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة	1991	Porter	3
القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن	1992	Czepiel	4
تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على المنافسين	1993	Hicks	5
إدء المنظمات لانشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين	1994	McGahan	6
قدرة المنظمة على انجاز أي نشاط متميز أو مختلف عن منافسيها	1996	Pitts & Lei	7
قدرة المنظمة التي يمكن بواسطتها جعل كلفة أنشطة القيمة أدنى أو القيمة المقدمة للمشتري أعلى مقارنةً مع المنافسين	1997	الروسان	8
قدرة تحدد من خلال طبيعة المصادر التي يتم الحصول عليها من التفرد أو عدم القدرة على التقليد للأفعال التي تشكل أساس الموقع	1998	Fjeldsted & Stabell	9
خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تتحقق من خلال المدة المخصصة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيمــــا تقدمــــه مــــن خدمات/ منتجات العملاء	1999	الزعبى	10

جدول (2 8)

مفاهيم الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة من الكتّاب

المفهوم	السنة	الكاتب	ت
أي شيءٍ متفرد تتمتع به المنظمة	2000	Lynch	11
الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين	2000	Macmillan & Tampeo	12
التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنةً مع المنافسين	2001	الكبيسي	13
الموقع الفريد طويل الامد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها	2002	القطب	14

المصدر: من إعداد الباحثة وفق ما عكسته الأدبيات.

وبالاستناد إلى المفاهيم السابقة، يمكن تحديد ما يأتي:

1. الميزة التنافسية، قدرة تتفوق بها المنظمة عن سائر المنظمات وتأتي من مجالات متعددة منها:

السعر، الكلفة، المنتج، التركيز على سوق معين.

2. تضمن تلك القدرة، قيام المنظمة بأداء أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.

3. تساهم تلك القدرة، في تحقيق التفوق للمنظمة على منافسيها الآخرين وبالتالي جني الأرباح،

وتحقيق البقاء في عالم الأعمال.

2) 4) 3) : أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية :

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الاستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث

في الاستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية (**Lynch,**

2000: 153).

2. تُعدُّ الميزة التنافسية عاملاً مهماً وجوهرياً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها ونتاجها،

لأنها الأساس الذي تصاغ عن الاستراتيجية التنافسية وتتفاعل سائر العوامل أو المتغيرات لدعم

هذه الميزة وانبثاق الاستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة (**Boseman & Phatak, 1989: 87**).

3. تمثل الميزة التنافسية أداةً لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في

القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية

احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الانتاجية بصورة مقدرات

تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل سريع (**Prahaled & Hamel, Whitehill, 1997: 625**).

81: 1990).

4. تمثل الميزة التنافسية معيار مهم للمنظمات الناجحة، لان المنظمات الناجحة هي التي تُوجد

نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة

بشكل واسع وأن المنافسين على علم كامل بها (**Macmillan & Tampoe, 2000: 89**). وهذا ما

ينسجم مع إشارة **Porter** الذي بين إن الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة (صالح، 2001: 69).

(2 4 4) : عناصر (استراتيجيات) تحقيق الميزة التنافسية

لقد تم إعتبار الميزة التنافسية إحدى متغيرات الدراسة الحالية لذا يُعدُّ تحديد عناصر أو استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية امراً مهماً، لامكان قياس العلاقة والأثر بين المتغيرات الرئيسة للدراسة.

ومن خلال مراجعة مكتبية تم العثور على سبعة نماذج لاستراتيجيات أساسية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية. ويعرض الجدول (2 9) هذه النماذج.

جدول (2 9): عناصر "نماذج" تحقيق الميزة التنافسية

ت	نماذج الاستراتيجيات	السنة	اقل الكلف	التمايز/ النوعية	التركيز	الاعتمادية	المرونة	الابداعية	النمو	التحالفات	سمعة المنظمة	القوة النسبية للمنافسة
1	إنموذج Porter	1979	*	*	*							
2	أنموذج Hayes & Wright	1984	*	*		*	*	*				
3	إنموذج Schuler, et. al.,	1987	*	*				*				
4	إنموذج Wiseman's	1989	*	*			*	*	*	*		
5	إنموذج Hicks	1993	*	*				*				
6	إنموذج Mintzberg, et. al.,	1998	*	*				*			*	
7	إنموذج Lynch	2000		*				*	*		*	
	المجموع		6	7	3	2	1	6	2	1	2	
	النسبة من مجموع الكتاب		%86	%100	%42	%28	%14	%86	%28	%14	%28	%14
	المرتبة		2	1	3	4	5	2	4	5	4	5
	العناصر التي نسبتها %50 فأكثر		*	*	-	-	-	*	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثة

وتشير نتائج الجدول إلى أن ثلاثة عناصر حصلت على نسبة (50%) فأكثر وهي :

1. الكلفة.

2. التمايز.

3. الإبداع.

واستناداً إلى ما سارت عليه الباحثة، وهو عدد العناصر التي تحصل على نسبة (50%)

فأكثر عناصر أساسية لأغراض القياس وتصميم الاستبيان فأن ذلك يعني أن العناصر الثلاثة

السابقة هي العناصر المعتمدة.

2) 5) : العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الأساسية

في هذه الفقرة قامت الباحثة باستقراء العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الأساسية (نظام معلومات الموارد البشرية - بناء رأس المال الفكري - الميزة التنافسية). ووجدت الباحثة أن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك القيام بالتتبع المكتبي لتوضيح العلاقة والتأثير بين المتغيرات الثلاث من الناحية النظرية. قد كانت خلاصة التتبع هي: أن الباحثين والدارسين ناقشوا تلك العلاقة الارتباطية و/أو التأثيرية بالاتجاهات الآتية:

2) 5) 1) : العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

فقد بين (Grattion, 1998: 1) أن المدخل الاستراتيجي لرأس المال الفكري يحتاج إلى عمليات تحليل ومعالجة وليس إلى وثيقة بسيطة للموارد البشرية، لإن صياغة الاستراتيجية تحتاج إلى تخطيط عقلائي، وأن عمليات التحليل المعالجة يمكن أن تتحقق عن طريق وجود نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS)، وهذه إشارة إلى علاقة نظم معلومات الموارد البشرية برأس المال الفكري، ويتناغم التحليل السابق مع ما ذكره (Broderick & Boudreau, 1992: 15) وهو إن وجود نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمة وبخاصة المؤتمتة مثل: نظم دعم القرارات تستطيع ان تسرع من خطى المنظمة في الابداع والابتكار والتعلم. ثم أنها تمكن المنظمة من جذب المواهب التحليلية الخلاقة وتدعم العمل المبدع وتجعل ثمار الابداع متوافرة بسرعة أكبر للموارد البشرية والمنظمة. وهذا هو السبب الذي دفع (Walker) الحاصل على جائزة (Summit) من جمعية المختصين بأنظمة الموارد البشرية إلى القول إن المعلومات وعمليات الاتمته مطلوبة؛ لإدارة الموارد

البشرية بفاعلية، وأنّ على الشركات ان تسعى إلى الحصول على ذلك لأنه سيسهم في بناء المهارات، وتنمية التفكير الخلاق عند العاملين لديها، وهو غير متاح حالياً للكثير من الشركات (O'Connell, 1994: 3). ويؤكد (Totty, 2001: 1-5) الحقائق السابقة بقوله إنّ مهمات نظم معلومات الموارد البشرية أصبحت الان أكثر تعقيداً ويعُول عليها كثيراً في تحمل أثر مؤسسي أكبر، بسبب إدارة رأس المال الفكري، وهي فلسفة منظرية ترى إنّ الموظفين الجيدين في اقتصاد تنافسي هم الموجود الأساس للشركة؛ لانهم يمثلون جزءاً كبيراً من التكاليف التشغيلية في الشركة، وبالتالي فإن وجود نظام معلومات فعّال للموارد البشرية سيساهم في تحقيق:

1. قدرة المدير لإجراء تقييم الاداء الكامل والمباشر ويصدر التقارير بحسب حاجته إلى قياس مستوى رأس المال الفكري.

2. إنسيابية إعداد التقارير المتعلقة برأس المال الفكري وتحديثها باستمرار مما يجعل السيطرة عليه ممكنة.

3. إدارة ومراقبة مساهمة رأس المال الفكري، وبيان مدى تقدمها.

إن الاشارات السابقة، تؤكد وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية، ورأس المال الفكري تتلخص بما يلي:

- يزيد نظام معلومات الموارد البشرية من فرص الابداع مع ضبط تكاليف الموارد البشرية.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توزيع الخبرات داخل المنظمة.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تحديد وسائل جذب القدرات الخلاقة إلى المنظمة.
- يزيد من سرعة الابتكار والابداع من خلال توفير ما يحتاجه العاملون من معلومات بالوقت والكَم المطلوب مقابل معرفة المسؤولين عن حاجات ورغبات هؤلاء العاملين.

(2 5 2) : العلاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية والميزة التنافسية

تبدأ معظم نظم معلومات الموارد البشرية، بتجميع المعلومات وتحليلها، لغرض تلبية متطلبات الاطراف الخارجية وبخاصة الزبائن وكذلك متطلبات علاقات العمل والاستخدام.

إنّ الفائدة من ذلك ستكون بتحقيق ميزة تنافسية تتمثل في إنتاج وتحليل المعلومات المطلوبة بوقت أسرع وكلفة وجهد أقل مع ضمان استمرار النشاط الإداري للمنظمة عن طريق تشجيع التفكير الخلاق الذي يزيل الحاجة إلى المستويات الإدارية، وهذا يساعد في دوره بتقديم خدمة أفضل للزبون في الزمان والمكان المحددين والنوعية والكلفة المناسبة فضلاً عن خلق علاقات جديدة مباشرة مع العاملين في المنظمة وتسهيل الاتصالات فيما بينهم (Kovach, et.al., 1999: 1).

(2).

ان المعلومات السابقة تشير الى وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية في إيجاد الميزة التنافسية، وبالتالي فإن وجود نظام المعلومات هذا والاهتمام به سيولد ميزة تنافسية وبخلافه ستكون النتائج غير مرضية.

ويشير (Friel, 1998: 1) إلى صحة ما ذكر سابقاً، بقوله إنّ العديد المنظمات تهتم كثيراً بنظام معلومات مواردها البشرية باستمرار، فقد استخدمت مؤخراً تكنولوجيا بعيدة الاتصال، لغرض خدمة الزبون وتلبية احتياجاته حتى لو كانت في المنزل، وقد أسهم ذلك في تحقيقها ميزة تنافسية عن الوكالات المنافسة تمثلت في قدرة إدارتها ووكلائها من تحليل احتياجات الزبائن بدقة وتلبيتها بسرعة مما عزز رضا الزبون بأداء تلك المنظمات.

وتؤيد (المعموري، 1999: 79) تأثير نظام معلومات الموارد البشرية من خلال الإشارة إلى أن نشاط الموارد البشرية يتعامل مع كم كبير من المعلومات يستخدم لمعالجتها نظام معلومات الموارد البشرية المتضمن مخزون مهارات حاسوبياً - **Computerized Skills Inventory** -، وبرنامج متابعة المرشحين؛ لتحديد المؤهلين بدقة وسرعة، فضلاً عن برنامج تخطيط التعاقب الوظيفي لتحركات الأفراد مثل: الترقية والنقل للمستويات التنظيمية المختلفة اعتماداً على معايير أداء محددة، بما يضمن الاستفادة المثلى من المورد البشري المتاح.

والاستفادة المثلى من المورد البشري، تمثل مؤشراً مهماً من مؤشرات الميزة التنافسية وهذا ما أشره (Porter, 1991) في تعريفه للميزة التنافسية بأنها دالة للطريق الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة.

وأكد كلٌّ من (Macmillan & Tampoe, 2000) أن الميزة التنافسية هي الميزة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين.

أما (Dash, 2000: 1) فقدم دليلاً آخر، ولكن عن تأثير نظام معلومات الموارد البشرية على فقدان الميزة التنافسية، فيقول بعدما كان ينظر إلى مستشفى **Havard pilgrim** على إنها زعيمة الحفاظ على الصحة، أصبحت الآن تحت الحراسة القضائية وفقاً لأمر المحكمة. بعد أن تكبدت خسائر مالية تراوحت بين (150 - 177) مليون دولار، وكان أحد أهم وأكبر الأسباب عدم قدرتها على إدارة أنظمة معلوماتها البشرية مما جعلها تفشل فشلاً ذريعاً تجاه المؤمن له، وبالتالي فقدت ميزتها التنافسية التي بنتها على أساس قيادة الكلفة.

وهذا هو السبب الأساسي الذي جعل العديد من المنظمات الآن تفكر بوضع خطط ظرفية (Contingency Plans)، لمواجهة المشاكل غير المتوقعة وحماية نظام معلومات الموارد البشرية من الفشل، وتشمل مفردات الخطط الأسئلة الآتية (2: 2002: HRFocus):

1. ما نظام الدعم البديل في حالة حدوث أضرار (بالنظام) الحالي؟
2. ما التدابير التي تتخذها المنظمة إذا فشل المتعهد بتسليم أو توفير الخدمات المتفق عليها؟
3. ما الإجراء الذي تتخذه المنظمة لحماية سرية المعلومات؟

(2 5 3) : العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية

تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها من غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، السرعة، المرونة، الخيال، الأفكار، والاتصالات.

ومن الوقائع الحقيقية على تجسيد عناصر المزايا التنافسية المذكورة انفاً شركة **TOYOTA** اليابانية إذ تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون (ثلاثة أيام) فقط من تاريخ وصول الطلب. أما شركة **NISSAN** فتطبق شعار **Five A** وتعني - **Any Body; Any Where; Any Thing; Any Volume; Any Time** - (صالح، 2001: 67).

ان ما تقدم يحققه رأس المال الفكري في المنظمة؛ لانه من وجهة نظر كل من (Hansen,et.al., 1999: 16) (Castles, 1999: 1-2) يمثل الموجودات التنافسية

Competitive Assets القدرة على المحافظة على مستوى متفوقٍ للمعرفة داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة، ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير (عبيد، 2000: 13). بالإضافة إلى أن رأس المال الفكري يساهم في ديمومة الميزة التنافسية من خلال جعل المنتج صعب التقليد، وبالتالي يصعب على المنافسين الاستعاضة عنه بغيره (Lynch, 2000: 282).

(2 5 4) : العلاقة بين المتغيرات الثلاثة

تشير أدبيات الباحثين والدارسين إلى وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري والميزة التنافسية ولكن هذه الإشارة نظرية محضة، إذ لا توجد دراسة علمية اختبرت ذلك، بحسب اطلاع الباحثة.

ومن الأمثلة على ذلك قول (الحسنية، 1988: 11-12) أنه في القرن القادم سوف تكون الميزة التنافسية من صنع الإنسان، بمعنى أن إكتساب الميزة التنافسية لن يكون ناتجاً عن الموارد الطبيعية الغنية ولا من خلال الموقع الجغرافي الاستراتيجي بل القدرة على الاستثمار في عقل الإنسان (رأس المال الفكري)، وإن أهم عنصر من عناصر مدخلات الإنتاج هو العنصر البشري الذي سيكون المعلومات إذ أنّ المعلومات هي أهم غذاء لعقل الإنسان.

إنّ تأييد هذه العلاقة جاءت في الفرضيات التي ذكرت في دراسة (Lado & Wilson, 1994):

(717-720)، وهي:

1. أن المنظمات ذات أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تسهل تطوير واستثمار الكفاءات الإدارية تكون، وباحتمال كبير، قادرة على تحقيق ميزة تنافسية أكثر من المنظمات ذات أنظمة معلومات موارد بشرية التي لا تستثمر هذه الكفاءات.

2. أن المنظمات ذات الترتيبات لخواص أنظمة معلومات الموارد البشرية المعززة للكفاءة التي هي فريدة و متميزة يكون لها ميزة تنافسية مقبولة أكبر عن المنظمات ذات أشكال نظام معلومات الموارد البشرية التقليدية.

3. أن المنظمات ذات أنظمة معلومات الموارد البشرية المدمجة مع أنظمتها الاستراتيجية تكون فعالة أكثر في تطوير، واستثمار الكفاءات المنظمة وبهذا تتحقق ميزة تنافسية مقبولة قياساً إلى المنظمات ذات أنظمة معلومات موارد بشرية إما مرتبطة بالأنظمة أو هي جزء من الأنظمة الاستراتيجية.

4. أن المنظمات ذات العمليات التي تخص الموارد البشرية ذاتية التجديد يحتمل أن تولد الكفاءات بمعدل أعلى، وبهذا من المحتمل أن تحقق فائدة تنافسية مقبولة أكثر من المنظمات ذات عمليات الموارد البشرية ذاتية الإدامة.

2) (6): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

2) (6) (1): الدراسات العربية

- دراسة (باجابر والمفتي 1993) بعنوان "استخدام معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية

إدارة شؤون الموظفين في العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى التعرف على نظم معلومات الموارد

البشرية المستخدمة في وحدات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية في العربية السعودية مع دراسة

الصعوبات التي تواجه تلك النظم. وتكونت عينة الدراسة من 45 شخصاً 70% من مجتمع الدراسة

البالغ 64 شخصاً. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها:

1. تركز وحدات شؤون الموظفين في العربية السعودية استخدام النظم اليدوية للمعلومات، وذلك

عن طريق الملفات والبطاقات، والسجلات مع الاستعانة بالحاسوب بوصفه نظاماً داعماً للنظم

اليدوية.

2. تتمثل استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في مجالات شؤون الموظفين التنفيذية.

3. انخفاض فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية فيما يتعلق بسرعة توفير المعلومات.

4. تواجه نظم معلومات الموارد البشرية صعوبة في توفير العدد اللازم من العاملين الذين يقومون

بتشغيلها مع وجود نقص في تدريبهم.

- دراسة (المغربي 1998) بعنوان "نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية". هدفت

الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية المستخدم حالياً في جامعة

المنصورة، وهل يوجد تباين بين كليات الجامعة (البالغة 15 كلية) من حيث نوع نظام المعلومات المذكور؟. وتكونت عينة الدراسة من (21) إدارة وتشكل نسبة (72.5%) من أصل مجتمع الدراسة البالغ (29) إدارة. وأستخدم الباحث الاستبيان بوصفه أداة رئيسةً لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات منها:

- ♦ تدني فاعلية أبعاد نظام المعلومات فيما يتعلق منها بمدخلات النظام ومخرجاته فضلاً عن عدم توافر خصائص الجودة في معلومات النظام بصفة عامة.
- ♦ إنّ النظام اليدوي في ممارسة مجالات الموارد البشرية هو النظام السائد إذ تعتمد معظم كليات الجامعة على ذلك.
- ♦ ضعف استخدام معلومات الموارد في وظائف ومجالات إدارة العنصر البشري يرجع إلى عدم فاعلية النظام الحالي لمعلومات الموارد البشرية.

- دراسة (الزعبي 1999) بعنوان "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا

التنافسية، وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي". هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص واقع البيئة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية وتحديد أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي. شملت الدراسة (14) مصرفاً تجارياً، أما العينة فتكونت من (80) مديراً، وأستخدم الاستبيان بوصفه أداةً لجمع المعلومات، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات، أهمها:

- ♦ إنّ توافر بيانات محدثة عن متغيرات البيئة الداخلية يؤدي إلى إتاحة فرص تمكين المنظمات المصرفية من بناء وتطوير المزايا التنافسية ولا سيما ميزة قيادة الكلفة وميزة الإبداع في تقديم الخدمات المصرفية.

♦ وجود علاقة طردية بين نظام المعلومات الاستراتيجي وتوافر فرص بناء وتطوير المزايا التنافسية.

♦ وجود علاقة تأثير معنوية بين مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجي وبناء وتطوير المزايا التنافسية.

- دراسة (عبيد 2000) بعنوان "أثر استثمار رأس المال الفكري البشري في الأداء المنظمي". هدفت

الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري، وانعكاساته على الأداء المنظمي، وهي دراسة ميدانية في 6 من الشركات الصناعية العراقية. وتكونت عينة الدراسة من 130 شخصاً، واستخدمت الباحثة الاستبيان بوصفه أداة لجمع المعلومات، وخرجت بنتيجة هي وجود علاقة معنوية قوية بين رأس المال الفكري، والأداء المنظمي، أي كلما زاد رأس المال الفكري البشري زاد مستوى الأداء المنظمي مما يعني وجود تأثير للمتغير الأول على الثاني.

- دراسة (اليوزبكي 2001) بعنوان "أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا التنافسية

للمنظمة: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية". هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين معلومات الموارد البشرية وكل من خصائص العاملين وممارسات إدارة الموارد البشرية في العراق. وشملت الدراسة (10) مصارف بواقع (5) حكومية و (5) أهلية. أما عدد أفراد العينة فكان (42) شخصاً بواقع (28) شخصاً من المصارف الحكومية و (14) شخصاً من المصارف الأهلية، واستخدم الاستبيان بوصفه أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

♦ عدم وجود علاقة بين نظام معلومات الموارد البشرية وخصائص العاملين.

♦ عدم وجود تأثير لنظام معلومات الموارد البشرية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة (صالح 2001) بعنوان "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس

المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي". هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر رأس مال فكري في المنظمات المبحوثة، ومستوى الاهتمام بعوامل المحافظة عليه. وهي دراسة ميدانية في 5 شركات صناعية عراقية وتكونت عينة الدراسة من 195 شخصاً، واستخدم الباحث الأختبار والاستبانة بوصفهما أداتين لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى استنتاج مفاده: إن المنظمات المبحوثة تحوي على رأس مال فكري يقسم إلى فئتين: الأولى، رأس مال فكري فعال وقادر على العطاء، والثانية، رأس مال فكري يمتلك المقومات الأساسية له لكنه غير قادر على العطاء الطموح؛ لأنه يعاني من مشكلات في نوعية حياة العمل.

- دراسة (الجنابي 2002) بعنوان "معلومات الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمات الفندقية؛

دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد". هدفت الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة التأثيرية بين معلومات الموارد البشرية وأداء المنظمات الفندقية، ولتحقيق الهدف المذكور صيغت ست فرضيات ثلاث منها لاختبار علاقات الارتباط وثلاث لاختبار علاقات الاثر. واستخدم الباحث الاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى وسائل اخرى مثل الزيارات والسجلات الرسمية. تكونت عينة الدراسة من 99 شخصاً بواقع 33 مدير و 33 موظف و 33 ضيف ينتمون الى خمسة فنادق، وكانت أبرز نتائج الدراسة ما يلي: تدني مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات معلومات الموارد البشرية والأداء في

المنظمات الفندقية وغياب معنوياتها. ووجود بعض العلاقات الجزئية الارتباطية والتأثيرية بين نظم معلومات الموارد البشرية ورضا المساهمين.

- دراسة (النعمي ونجم 2006) بعنوان "نحو إطار مفاهيمي لدراسة وتقييم رأس المال الفكري

البشري في الجامعات". هدفت الدراسة الى تطوير إطار مفاهيمي لرأس المال الفكري البشري ومكوناته في الجامعات، وكذلك تطوير أداة لتقييمه من أجل قياسه وترشيد عملية إدارته. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها، أن هناك علاقة طردية بين التعليم بشكل عام والأداء الإقتصادي أو الإنتاجية؛ أن التعليم الجامعي الذي يساهم بطريقة مباشرة في النمو الإقتصادي، يمارس تأثيراً إيجابياً غير مباشر في القطاعات الأخرى فيما يشبه المضاعف في الإقتصاد؛ لا زال رأس المال الفكري البشري في الجامعات العربية يعاني من ضعف الإهتمام سواء على مستوى القياس والمحاسبة أو على مستوى التقييم والمقارنة وفق مكوناته ومؤشراته ما بين الجامعات.

- دراسة (المدون وأبو رحمة 2008) بعنوان "مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت إلى التعرف على مدى كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، وأهم العوامل التي تحد من كفاءتها، وأثرها على فاعلية إدارات شئون الموظفين، وتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساهم في تحسين كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية بما يمكنها من القيام بدورها في توفير المعلومات الملائمة التي تعتمد عليها إدارة شئون الموظفين في اتخاذ القرارات، للقيام بمسؤولياتها بكفاءة

وفاعلية. وقد تم تحديد النتائج بناء على استبانة تم توزيعها على مفردات البحث المتمثلة في

مديري شؤون الموظفين ونوابهم، وكانت أهم النتائج كالتالي:

♦ الدقة بالنسبة لمعظم عناصر المعلومات تراوحت بين **64%** و **95%** ، وتتفاوت درجة الدقة

بين متدنية ومتوسطة بنسب بين **9%** و **66%** بالنسبة للمعلومات الخاصة بمجموع العاملين،

والوظائف، والمعلومات الأخرى. وتدنت سرعة توفير المعلومات الخاصة بالموظف، ومجموع

العاملين، والوظائف، والمعلومات الأخرى بنسب تتراوح بين **11%** و **66%** وبدرجات متفاوتة من

الملاءمة لاستخدام المعلومات الخاصة بالموظف، ومجموع العاملين، والوظائف، والمعلومات الأخرى

بنسب بين **11%** و **82%**.

♦ نقص الكفاءة التكنولوجية والإدارية والتنظيمية من أهم أسباب تدني كفاءة نظم معلومات

الموارد البشرية. وتدني كفاءة نظم معلومات الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة

شؤون الموظفين.

2) 6) 2) : الدراسات الاجنبية

- **دراسة (McElroy, 1991) بعنوان "The HRIS, as an agent of change"**. هدفت الدراسة إلى بيان الأثر الاستراتيجي المتوقع لنظم المعلومات الموارد البشرية في التأثير على السلوكيات ومساعدة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وإحداث التغيير المطلوب. وأعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة في إحدى الشركات العالمية للاستشارات الإدارية التي يعمل فيها **5000** موظف موزعين على **50** مكتبا في العالم. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج، كان أبرزها: إن النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية في الشركة لا يساعدها على تحقيق أهدافها. وضرورة إجراء تحسينات جزئية على النظام الحالي، وليست كلية من خلال إدخال التكنولوجيا عليه، وتحديد المسؤولية للملكية البيانات وبناء نظم للمراقبة تحافظ على استمرار نوعية البيانات. وإن إجراء التحسينات المذكورة سيجعل من نظام معلومات الموارد البشرية وكيلاً للتغيير، لأنه سيساعد على تغيير سلوك المنظمة والأفراد.

- **دراسة (Broderick & Boudreau, 1992) بعنوان "Human Resources Management, Information Technology, and the Competitive Edge"**

هدفت الدراسة إلى تحليل تقارير بعض الشركات الصناعية الأمريكية، هدفها الإجابة عن سؤال رئيسي مضمونه كيف تساهم تقنية المعلومات في مهمة التشريع، وتحسين عملية اتخاذ القرارات بما يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي؟. وقد حددت الدراسة أربع استراتيجيات تنافسية وعدتها موجهات لأهداف الموارد البشرية وهي قيادة الكلفة، رضا الزبون، الجودة، الإبداع. وتوصلت الدراسة إلى العديد من

النتائج، كان أبرزها: أن استخدام تقنية المعلومات سيساهم في تحقيق متابعة عالية لدوران العاملين وخزين المهارات وتقويم الأداء. وأن تقنية المعلومات ستؤدي إلى الوصول للبديل الأفضل من بين المتقدمين لشغل الوظائف. وان تقنية المعلومات ستسهل استخدام الاستراتيجيات المذكورة انفاً وتساعد على تطبيقها بشكل كبير.

- **دراسة (Safarn,1994) بعنوان "Human Resources Information Systems"**. هدفت إلى

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

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

- **دراسة (Doughman, 1997) بعنوان "Human Resources Information Systems, Analysis & Design: Case Study"**. هدفت الدراسة إلى تحليل وتصميم نظام معلومات للموارد البشرية في

شركة العصر للألبسة وهي إحدى المؤسسات الأوروبية التي تُصدّر جميع إنتاجها من الملابس إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية، ويتوقع لها أن تصبح من أكبر مصانع الخياطة في الشرق الأوسط. واستخدمت الباحثة اسلوب الملاحظة في جمع المعلومات واستخدمت أيضاً مخططات انسياب

البيانات والمخططات الهرمية بوصفها أدوات تحليل وتصميم النظام. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها: لا يتم استخدام جميع عناصر مدخلات النظام في التقارير المحسوبة للنظام. وأن التقارير المقدمة غير كافية، لإعطاء معلومات ضرورية تساعد على تحقيق أهداف الموارد البشرية. وأن هناك بعض الأخطاء في عمليات النظام وإنّ جزءاً فيها متعلق بتصميم النظام (تقارير الحضور) والجزء الآخر متعلق بتصميم العمليات (تقارير التدريب).

- دراسة (Eddy, et..al, 1999) بعنوان " The Effects of Information management Policies on Reactions to human resource Information Systems: An Intergation of Privacy and Procedural Justice Perspectives". هدفت إلى لمعرفة إختبار مدى تأثير خصوصية المعلومات وإتاحتها على محتوى نظم معلومات الموارد البشرية بالإضافة إلى اختبار التأثيرات التفاعلية للسياسات المركزة على قدرات الموارد البشرية. من خلال استخدام بيانات ثنائية التصميم بالإضافة إلى بيانات من 124 موظف يعملون في نظم معلومات الموارد البشرية. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيرات تفاعلية على كل من خصوصية المعلومات وإتاحتها، بالإضافة إلى ذلك فقد بينت النتائج وباستخدام التحليل العملي إحتلال الخصوصية والإتاحة مركز عالي من حيث التأثير حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

- دراسة (Mayfield, et..al.,2003) بعنوان " Human Resources Information Systems: A review and Model Development". هدفت إلى إعطاء نموذج شمولي لنظم معلومات الموارد البشرية. وقد تم الاستناد بوضع النموذج على نظرية النظم العامة؛ والبحوث الأكاديمية المتوفرة؛

والمشاهدات. وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج متكامل لنظم المعلومات البشرية متضمناً المكونات الرئيسية لنظم معلومات الموارد البشرية وهي: الرؤية؛ والتكامل الاستراتيجي؛ وتطوير الأفراد؛ الإتصالات والتكامل؛ والشكاوي؛ وإدارة المعرفة؛ وتحليل الموارد البشرية؛ وتخطيط والتنبؤ بالموارد البشرية.

- دراسة (Beadles II, et..al, 2005) بعنوان " **The Impact of Human Resource Information**

Systems: An Exploratory Study in the Public Sector". هدفت إلى تحديد المنافع والفوائد المحتملة من استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسات القطاع العام. أجريت الدراسة على الجامعات الرسمية (الحكومية) في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك دور واضح لنظم معلومات الموارد البشرية في الجامعات الرسمية في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث مستوى الرضا عن النظام المعمول به لإدارة الموارد البشرية؛ وتوفير الوقت فيما يتعلق بعمليات الموارد البشرية؛ وإنخفاض التكاليف؛ وإتخاذ القرارات.

3

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

- (1 3) : المقدمة
- (2 3) : منهجية الدراسة
- (3 3) : مجتمع الدراسة وعينتها
- (4 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (5 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (6 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها
- (7 3) : اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

(3 1) : المقدمة

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث ان نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية.

3) 2) : منهجية الدراسة

تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة، ومنهج الدراسة وكذلك أنموذجها وفرضياتها، والمهام المنوطة بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول المتوقعة المفسرة للإرتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتمحيص ما ذهبت اليه نتائج الدراسات السابقة اتفاقاً وتعميماً، أو قبولاً ورفضاً.

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهئ سلامة الاختبار للأنموذج والفرضيات عملياً وسيتم ايضاحها تباعاً.

3) 3) : مجتمع الدراسة وعينتها

لما كان توجه الدراسة الحالية هو معرفة علاقة نظام معلومات الموارد البشرية برأس المال الفكري البشري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لصناعة المصارف الأردنية، فمن الطبيعي أن يكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور هي مجتمع الدراسة الحالية، وعلى هذا الأساس فان المجتمع يتكون من العاملين في مستوى الإدارة العليا، وذلك:

1. لكونهم يمتلكون رؤية بعيدة وتصور واسع يساهم في صورة مباشرة في صناعة استراتيجية البنوك، ورسم السياسات العامة لنشاطاتها المختلفة.

2. بوصفهم المسؤولين عن تأمين مستقبل البنوك بحكم مسمياتهم الوظيفية والمسؤوليات المكلفين

بها والتي تفرض عليهم البحث عن كل ما هو جديد وذو فائدة لبنوكهم.

3. لأنهم أصحاب صلاحيات تمكنهم من صناعة واتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في إجراء

التغيرات في البنوك، وتحديث أساليب العمل بشكل متميز. علماً أن أفراد الإدارة العليا هم من

المسميات الوظيفية الآتية:

• مدير عام / رؤوساء وأعضاء مجلس الإدارة

• مديري الإدارات والأقسام.

وعلى الأساس السابق فإن مجتمع الدراسة سيكون المجتمع المصرفي وبالتحديد الإدارات

المسؤولة عن صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط المذكور والمثلة في كافة المدراء العاملين في

البنوك التجارية من المسميات الوظيفية السابقة. أما عينة الدراسة ستكون هي مجتمع الدراسة.

وكما هو موضح في الجدول (3 1).

جدول (3 1)

أسماء المصارف مجتمع الدراسة

الرقم	إسم المصرف	الرقم	إسم المصرف
1	البنك العربي	10	بنك الإتحاد
2	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	11	بنك لبنان والمهجر
3	بنك الأردن	12	بنك عوده
4	بنك القاهرة عمان	13	بنك الكويت الوطني
5	البنك الأهلي الأردني	14	HSBC
6	البنك الأردني الكويتي	15	City Bank
7	بنك الإستثمار العربي الأردني	16	Standard Chartered
8	بنك المؤسسة العربية المصرفية	17	Society General
9	البنك التجاري الأردني	18	Capital Bank

والجدول (3 2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمر ؛ الجنس ؛ المستوى التعليمي ؛ التخصص العلمي حسب الشهادة ؛ الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي ؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك ؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

جدول (3 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	31	17.2
		30 – 40 سنة	72	40
		41 – 50	62	34.4
		51 سنة فأكثر	15	8.3
2	الجنس	ذكر	107	59.4
		أنثى	73	40.6
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	101	56.1
		دبلوم عال	9	5
		ماجستير	65	36.1
		دكتوراه	5	2.8
4	التخصص العلمي حسب الشهادة	محاسبة	50	27.8
		إدارة أعمال	27	15
		اقتصاد	19	10.6
		علوم مالية ومصرفية	64	35.6
		حاسوب	7	3.9
		أخرى	13	7.2
5	الموقع الوظيفي العالي	مدير عام	13	7.2
		نائب مدير عام	12	6.7
		مساعد مدير عام	33	18.3
		مدير إدارة	122	67.8
6	عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي العالي	أقل من 5 سنوات	78	43.3
		من 6 إلى 10 سنوات	41	22.8
		من 11 إلى 15 سنة	31	17.2
		من 16 إلى 20 سنة	11	6.1
		أكثر من 20 سنة	19	10.6

يتبع جدول (3 2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
7	عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك	أقل من 5 سنوات	36	20
		من 6 إلى 10 سنوات	36	20
		من 11 إلى 15 سنة	31	17.2
		من 16 إلى 20 سنة	40	22.2
		من 21 إلى 25 سنة	24	13.3
		أكثر من 25 سنة	13	7.2
8	عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية	أقل من 5 سنوات	84	46.7
		من 6 إلى 10 سنوات	52	28.9
		من 11 إلى 15 سنة	19	10.6
		من 16 إلى 20 سنة	20	11.1
		من 21 إلى 25 سنة	4	2.2
		أكثر من 25 سنة	1	0.6

يبين الجدول (3 2) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من

أفراد عينة الدراسة. حيث يتضح إن المتغيرات الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة

لأسئلة الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية وذلك من خلال عدد سنوات الخدمة في الموقع

الوظيفي الحالي؛ عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية.

3) 4) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم إعتقاد الأدوات

الآتية :

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الإعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وروعي فيها جعل التابع واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها، ووضوحها، وتجانسها، ووحدة اتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة، وتضمنت أسئلة ذات اختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة وقد وقعت الاستبانة في جزأين، هما:

(أولاً) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (8) فقرات.

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري والميزة التنافسية عبر (12) بعد رئيسي لقياسها و (49) سؤالاً.

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس، يُستدل به للتحقق من صحة الأنموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيًا، ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية. وفيما تتنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert, 1961) الخماسي اعتماداً على مقاييس خضع بعضها للاختبار، وبعضها مطورة بالاسترشاد بمضامين تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري والمزايا التنافسية، ويجمع بين الاستعارة الكلية والجزئية لفقرات القياس، والتكيف والتعديل لفقرات أخرى، وكذلك الحذف والإضافة وبما ينسجم مع متطلبات الدراسة الحالية.

بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في جزئيين رئيسيين تتضمن:

1. **المتغير المستقل**، والمتضمن تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية وهي (تخطيط الموارد البشرية، تعيين الموارد البشرية، تعويض الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية).

2. **المتغير التابع**، وهو تحقيق الميزة التنافسية، والمتضمنة كل من (قيادة الكلفة، التمايز، الابداع).

3. **المتغير الوسيط**، والمعبر عنه برأس المال الفكري البشري والمتضمن مجموعة من المتغيرات، وهي (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد اجراء تعديل في فقراته، إضافة وحذفاً،

شطراً وجمعاً، تثبيتاً وإعادة صياغة، وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغوياً وبعده.

وتكون المقياس من (49) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

وضم المتغير المستقل - تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية - المقاييس الآتية :

تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تعيين الموارد البشرية	تعويض الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموارد البشرية	تقويم أداء الموارد البشرية
عدد الفقرات	6 فقرات	4 فقرات	6 فقرات	6 فقرات	6 فقرات

أما المتغير التابع - رأس المال الفكري البشري - فقد ضم المقاييس الآتية :

رأس المال الفكري البشري	الاستقطاب	الصناعة	التنشيط	المحافظة
عدد الفقرات	3 فقرات	3 فقرات	3 فقرات	3 فقرات

وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط - تحقيق الميزة التنافسية - فقد ضم المقاييس الآتية :

تحقيق الميزة التنافسية	قيادة الكلفة	التمايز	الابداع
عدد الفقرات	3 فقرات	3 فقرات	3 فقرات

أما مايتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد تضمنت الآتي :

العمر: أعطيت البدائل الدرجات الآتية :

العمر	أقل من 30 سنة	30 – 40 سنة	41 – 50	51 سنة فأكثر
الدرجة	1	2	3	4

الجنس: تدرجت الاختيارات كما يأتي :

الجنس	ذكر	أنثى
الدرجة	1	2

المستوى التعليمي: واتخذ الشكل التالي :

المستوى التعليمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
الدرجة	1	2	3	4

التخصص العلمي حسب الشهادة: واتخذ الشكل التالي :

التخصص	محاسبة	إدارة أعمال	اقتصاد	علوم مالية ومصرفية	حاسوب	أخرى
الدرجة	1	2	3	4	5	6

الموقع الوظيفي: تدرجت الاختيارات كما يأتي :

الموقع الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	مدير إدارة
الدرجة	1	2	3	4

عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي: وعبر عنه بالشكل التالي :

سنوات الخدمة في الموقع الحالي	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	أكثر من 20
الدرجة	1	2	3	4	5

عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك؛ وعبر عنه بالشكل التالي :

سنوات الخدمة في قطاع البنوك	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	من 21 إلى 25	أكثر من 25
الدرجة	1	2	3	4	5	6

عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية (مدير عام؛ نائب مدير عام؛ مساعد مدير عام؛ مدير إدارة) :

تدرجت الاختيارات كما يأتي :

سنوات الخدمة في المواقع القيادية	من 1 إلى 5	من 6 إلى 10	من 11 إلى 15	من 16 إلى 20	من 21 إلى 25	أكثر من 25
الدرجة	1	2	3	4	5	6

(3 5) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها، وعمقها، وتعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، وتم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة :

■ اختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا (**Cronbach Alpha**) $\alpha = \frac{K}{K-1} - \left(1 - \frac{\sum \delta_{i2}}{\sum \delta_{y2}}\right)$ لقياس قوة

الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة المعدة. حيث أن:

K عدد فقرات المقياس
 δ_{i2}^2 تباين الفقرة الواحدة
 δ_{y2}^2 التباين الكلي للمقياس

■ اختبار (**Kolmogorov - Smirnov**) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

■ المتوسط الحسابي (**Arithmetic Mean**) $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$ لتحديد مستوى استجابة افراد العينة

لمتغيرات الدراسة.

■ الانحراف المعياري (**Standard Deviation**) $s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$ لقياس درجة تباعد

الاستجابات عن وسطها الحسابي.

■ معامل الإرتباط الرتب (**Spearman**) $r_{XY} = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n^2 - 1)}$ لقياس نوع ودرجة العلاقة بين

متغيرات الدراسة

■ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار **F** باستخدام جدول تحليل التباين **ANOVA**.

■ تحليل المسار **Path Analysis** لبيان أثر عناصر نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس

المال الفكري البشري على عناصر الميزة التنافسية. ويستخرج بالمعادلة الآتية:

$$\text{التأثير الكلي} = Py_1 + Py_2P_{21} + Py_3P_{31} + Py_4P_{41} + Py_5P_{51}$$

إذ أن :

التأثير الكلي = قيمة المسار المباشر فمثلاً بقراءة معاملته بين عنصر التخطيط وعنصر الكلفة + قيم المسارات غير المباشرة الناتج كل منها من حاصل ضرب معامل المسار المباشر بين عنصر التخطيط وعناصر متغير رأس المال الفكري البشري كالاستقطاب مثلاً وبين الأخير وعنصر الكلفة.

Y = تشير الى متغير الاستجابة ممثلة بعناصر متغير الميزة التنافسية.

Py₁ = التخطيط بوصفه متغير توضيحي، ويمثل معامل الانحدار الجزئي القياسي أو معامل المسار، ويدل على الأثر المباشر لعنصر التخطيط على عنصر الكلفة ويمثل بالسهم (→) .

بوصفها متغيرات وسيطة

$$Py_2 = \text{الاستقطاب}$$

$$Py_3 = \text{الصناعة}$$

$$Py_4 = \text{التنشيط}$$

$$Py_5 = \text{المحافظة}$$

Py₂P₂₁ = ويشير الى الأثر غير المباشر لعنصر التخطيط في عنصر الكلفة والذي انتقل اليه عبر عنصر الاستقطاب.

Py₃P₃₁ = ويشير الى الأثر غير المباشر لعنصر التخطيط في عنصر الكلفة والذي انتقل اليه عبر عنصر الصناعة.

Py₄P₄₁ = ويشير الى الأثر غير المباشر لعنصر التخطيط في عنصر الكلفة والذي انتقل اليه عبر عنصر التنشيط.

Py₅P₅₁ = ويشير الى الأثر غير المباشر لعنصر التخطيط في عنصر الكلفة والذي انتقل اليه عبر عنصر المحافظة.

■ مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدول} - \text{الحد الأدنى للبيدول}}{\text{عدد المستويات}}$$
$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1 - 5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - أقل من 2.33

والدرجة المتوسطة من 2.33 - 3.66

والدرجة المرتفعة من 3.67 فأكثر.

(3 6) : صدق أداة الدراسة وثباتها

(أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة، والإحصاء، بقصد الإفادة من خزينهم المعرفي ومنحنى الخبرة الذي أكسبهم سمعة الألية في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس.

وحرصت الباحثة على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضورها لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، وقد بلغ عدد المحكمين (5)، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (100%)، ينظر الملحق (2).

(ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب **Cronbach Alpha**. حيث أن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل **Alpha** يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة **Cronbach Alpha** على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة **Alpha** لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\text{Alpha} \geq 0.60$) معقولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. انظر الجدول (3 3).

الجدول (3 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (ألفا)
1	تخطيط الموارد البشرية	77.3
2	تعيين الموارد البشرية	74.2
3	تعويض الموارد البشرية	81.1
4	تدريب وتطوير الموارد البشرية	77.2
5	تقويم أداء الموارد البشرية	73.7
6	الاستقطاب	89.1
7	الصناعة	82.8
8	التنشيط	72.6
9	المحافظة	81.7
10	قيادة الكلفة	71.6
11	التمايز	86.6
12	الإبداع	78.2
	الاستبانة ككل	82.6

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة

الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

3) 7) اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

لأغراض التحقق من موضوعية نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار (Kolmogorov - Smirnov)، وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلباً على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، ويشترط هذا الاختبار توفر التوزيع الطبيعي في البيانات. وبعكس ذلك ينشأ ارتباط مزيف بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وبالتالي يفقد الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل البحث أو التنبؤ بها، كما هو موضح بالجدول (3 4).

جدول (3 4)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	تخطيط الموارد البشرية	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي
2	تعيين الموارد البشرية	2.512	0.079	يتبع التوزيع الطبيعي
3	تعويض الموارد البشرية	1.358	0.050	يتبع التوزيع الطبيعي
4	تدريب وتطوير الموارد البشرية	1.127	0.157	يتبع التوزيع الطبيعي
5	تقويم أداء الموارد البشرية	2.431	0.062	يتبع التوزيع الطبيعي
6	الاستقطاب	2.933	0.116	يتبع التوزيع الطبيعي
7	الصناعة	2.987	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
8	التنشيط	2.806	0.087	يتبع التوزيع الطبيعي
9	المحافظة	1.253	0.086	يتبع التوزيع الطبيعي
10	قيادة الكلفة	3.295	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
11	التمايز	1.119	0.163	يتبع التوزيع الطبيعي
12	الإبداع	2.718	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي

❖ يكون التوزيع طبيعياً إذا كان مستوى الدلالة < 0.05.

وبالنظر إلى الجدول وعند مستوى دلالة (0.05) فأكثر يتبين أن جميع المتغيرات كانت تتبع التوزيع الطبيعي. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة (Sekaran, 2003).

4

الفصل الرابع مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

(1 4) : المقدمة

(2 4) : الإجابة عن أسئلة الدراسة

(3 4) : اختبار فرضيات الدراسة

(4 1) : المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الاحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة نظم معلومات الموارد البشرية؛ ورأس المال الفكري البشري والميزة التنافسية، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية. وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين تغطي متغيرات الدراسة، وفقاً للآتي:

- ◆ الإجابة عن أسئلة الدراسة.
- ◆ اختبار فرضيات الدراسة.

(4 2) : الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة في صناعة البنوك التجارية الأردنية؟

للإجابة على السؤال الرئيسي الأول والأسئلة الفرعية المرتبطة به استخدمت الباحثة المقياس النسبي

التالي لمستوى الأهمية، وهو:

من 1 - أقل من 2.33 تكون الأهمية منخفضة

من 2.33 - 3.66 تكون الأهمية متوسطة

من 3.67 فأكثر تكون الأهمية مرتفعة.

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أهمية نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك التجارية عينة

الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الأهمية، كما هو موضح بالجدول (4 1) (4 2) (4

(3) (4 4) (4 5).

جدول (4 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لتخطيط الموارد البشرية

العنصر	ت	تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
تخطيط الموارد البشرية	1	تتضمن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مؤشرات خطة الموارد البشرية بجانبها النوعي والكمي	4.32	0.47	5	مرتفعة
	2	نادراً ما يحدد البنك احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية على أسس علمية مستندة إلى معلومات دقيقة	4.54	0.50	1	مرتفعة
	3	توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العمل	4.39	0.49	4	مرتفعة
	4	يملك البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديه	4.39	0.49	4	مرتفعة
	5	يمارس البنك عمليات تحليل الوظائف، لتوفير معلومات عن توصيف الوظائف لشاغل الوظيفة	4.42	0.49	2	مرتفعة
	6	يملك البنك معلومات عن الخزين المهاري لموظفيه	4.41	0.49	3	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخطيط الموارد البشرية	4.41	0.49		

يشير الجدول رقم (4 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتخطيط الموارد

البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (4.32 4.54). فقد جاءت في

المرتبة الأولى فقرة "نادراً ما يحدد البنك احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية على أسس علمية مستندة إلى معلومات

دقيقة" بمتوسط حسابي بلغ (4.54) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.41) وانحراف

معياري بلغ (0.50) فيما حصلت الفقرة "تتضمن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مؤشرات خطة الموارد البشرية بجانبها النوعي والكمي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.41) وانحراف معياري (0.47).

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تخطيط الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لتعيين الموارد البشرية

العنصر	ت	تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
تعيين الموارد البشرية	1	إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في البنك	4.34	0.47	3	مرتفعة
	2	يعول البنك كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين	4.36	0.48	2	مرتفعة
	3	يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين	4.51	0.50	1	مرتفعة
	4	يعول البنك على العاملين من ذوي الخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة	4.51	0.50	1	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتعيين الموارد البشرية	4.43	0.49		

يشير الجدول رقم (4 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتعيين الموارد

البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (4.51 4.34). فقد جاءت في

المرتبة الأولى الفقرات "يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛

لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين؛ يعول البنك على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل

الوظائف المهمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.43)

وانحراف معياري بلغ (0.50) فيما حصلت الفقرة "إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في البنك" على

المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(4.43) وانحراف معياري (0.47). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تخطيط الموارد البشرية في

البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لتعويض الموارد البشرية

العنصر	ت	تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
تعويض الموارد البشرية	1	يحتاج البنك الى معلومات تفصيلية أكثر عن عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية	4.37	0.48	6	مرتفعة
	2	يملك البنك معلومات كافية عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المحزية	4.43	0.50	3	مرتفعة
	3	يعتمد البنك المعلومات التي يوفرها نظام تقييم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	4.49	0.50	2	مرتفعة
	4	يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	4.52	0.50	1	مرتفعة
	5	يستخدم البنك المعلومات التي يحصل عليها من مسوحات الأجور/ الرواتب، لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالبنوك المنافسة	4.41	0.49	4	مرتفعة
	6	يشعر البنك بالرضا عن نتائج استخدام الحاسوب، لغرض تنفيذ نظام التعويضات	4.40	0.49	5	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتعويض الموارد البشرية			4.44	0.49		

يشير الجدول رقم (4 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتعويض الموارد البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (4.37 4.52). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.44) وانحراف معياري بلغ (0.50) فيما حصلت الفقرة "يحتاج البنك الى معلومات تفصيلية أكثر عن عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.37) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.44) وانحراف معياري (0.48). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بتعويض الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لتدريب وتطوير الموارد البشرية

العنصر	ت	تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
تدريب وتطوير الموارد البشرية	1	يهتم البنك بإشراك العاملين في دورات تدريبية؛ لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	4.54	0.50	2	مرتفعة
	2	تمكن البنك من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم	4.40	0.49	4	مرتفعة
	3	يتوفر لدى البنك معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	4.56	0.50	1	مرتفعة
	4	يؤمن البنك إن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية	4.35	0.48	5	مرتفعة
	5	هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين	4.45	0.50	3	مرتفعة
	6	تشعر إدارة البنك إن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير مرضية	4.40	0.49	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتدريب وتطوير الموارد البشرية			4.45	0.49		

يشير الجدول رقم (4 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتدريب وتطوير

الموارد البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (4.35 4.56). فقد جاءت

في المرتبة الأولى الفقرة "يتوفر لدى البنك معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ

(4.56) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.50) فيما

حصلت الفقرة "يؤمن البنك إن التدريب أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.35) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.45) وانحراف معياري (0.48). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية بتدريب وتطوير الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لتقييم أداء الموارد البشرية

العنصر	ت	تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
تقييم أداء الموارد البشرية	1	إن البنك يعتمد على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	4.33	0.47	5	مرتفعة
	2	إن المعلومات التي يمتلكها البنك عن أداء العاملين في الماضي ليست كافية	4.47	0.50	1	مرتفعة
	3	يحتاج البنك إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي؛ لغرض تطبيق نظام تقييم العاملين بفاعلية	4.37	0.48	4	مرتفعة
	4	يهتم البنك بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	4.44	0.50	2	مرتفعة
	5	يشجع البنك الإبداع لدى عامليه ويكافئهم عليها	4.43	0.50	3	مرتفعة
	6	تشعر إدارة البنك بالرضا عن نتائج استخدام الحاسوب؛ لغرض تنفيذ نشاط تقييم أداء العاملين	4.32	0.47	6	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتقييم أداء الموارد البشرية	4.39	0.49		

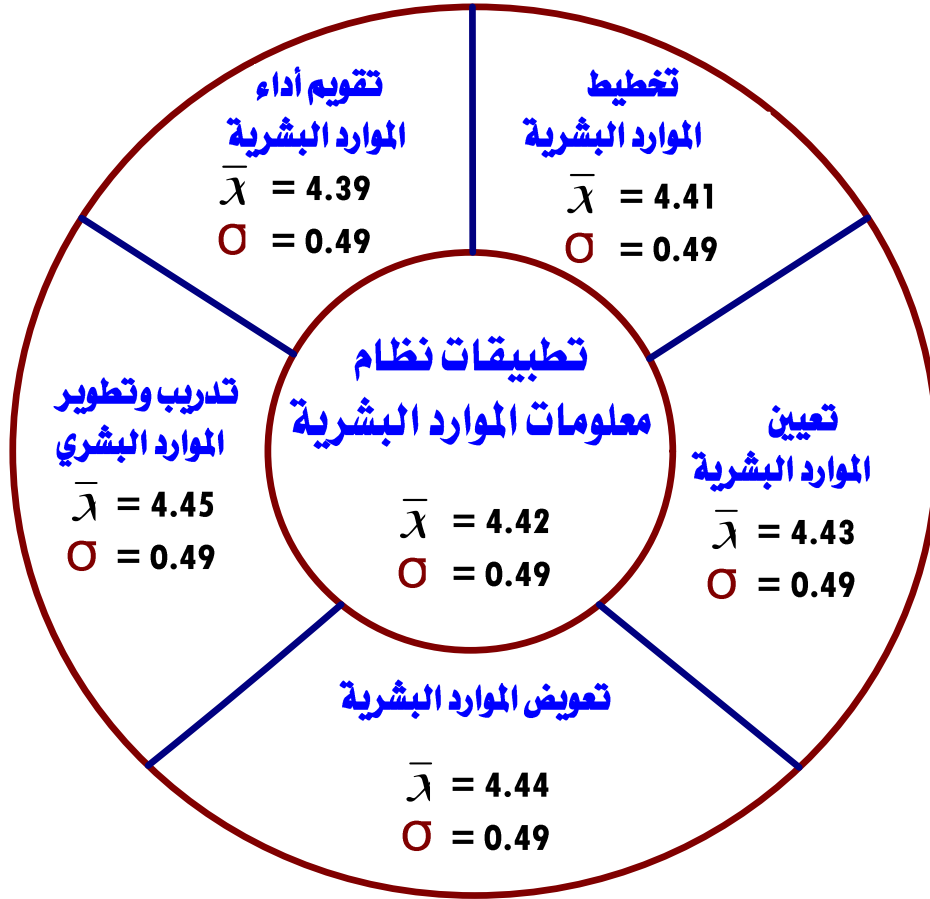
يشير الجدول رقم (4 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (4.32 4.47). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة "إن المعلومات التي يمتلكها البنك عن أداء العاملين في الماضي ليست كافية" بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.39) وانحراف معياري بلغ (0.50) فيما حصلت الفقرة "تشعر إدارة البنك بالرضا عن نتائج استخدام الحاسوب؛ لغرض تنفيذ نشاط تقييم أداء العاملين" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.32) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.39) وانحراف معياري (0.47). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية المذكورة أعلاه وعناصره

بالشكل (4 1):

شكل (4 1)

خلاصة نتائج تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ومحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور الأساسية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوره الاساسية تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية.

السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى اهمية رأس المال الفكري البشري في البنوك التجارية عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاهمية، كما هو موضح بالجدول (4 6) (4 7) (4 8)

(4 9).

جدول (4 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية للاستقطاب

العنصر	ت	رأس المال الفكري البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
الاستقطاب	1	يستخدم البنك العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة	4.04	0.70	1	مرتفعة
	2	يستخدم البنك العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة	4.00	0.83	2	مرتفعة
	3	يملك البنك نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحدثة وسرعة التنفيذ يميزه من غيره من البنوك المنافسة	3.91	0.82	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستقطاب			3.98	0.78		

يشير الجدول رقم (4 6) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالاستقطاب.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.91 4.04). فقد جاءت في المرتبة الأولى

الفقرة "يستخدم البنك العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب

الإدارية المهمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.98)

وانحراف معياري بلغ (0.70) فيما حصلت الفقرة "يمتلك البنك نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه من غيره من البنوك المنافسة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.91) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.98) وانحراف معياري (0.82). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاستقطاب في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للصناعة

العنصر	ت	رأس المال الفكري البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
الصناعة	1	يهتم البنك بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون؛ لمعالجة مشكلات العمل	3.86	0.80	2	مرتفعة
	2	يمتلك البنك شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية	3.86	0.97	2	مرتفعة
	3	يهتم البنك بآراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلا تهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليهم والاستغناء عن غير المعقول منها	4.05	0.76	1	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للصناعة	3.92	0.85		

يشير الجدول رقم (4 7) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالصناعة**. حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.86 4.05). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

" يهتم البنك بآراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلا تهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليهم

والاستغناء عن غير المعقول منها" بمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.92) وانحراف معياري بلغ (0.76) فيما حصلت الفقرات "يهتم البنك بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون؛ لمعالجة مشكلات العمل؛ يمتلك البنك شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفاعلية" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.92) وانحراف معياري (0.80) (0.97). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية صناعة رأس المال الفكري البشري في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للتنشيط

العنصر	ت	رأس المال الفكري البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
التنشيط	1	عادة ما يشجع البنك روح الإبداع والابتكار لدى عامله	4.03	0.80	1	مرتفعة
	2	يشجع البنك إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين؛ لاستثمار طاقاتهم الفكرية	3.79	0.83	2	مرتفعة
	3	يحتضن البنك الموظفين الذين يبتعدون عن الرتابة في تنفيذ الأعمال	3.78	0.87	3	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتنشيط	3.87	0.84		

يشير الجدول رقم (4 8) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بالتنشيط**. حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.78 4.03). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة

" عادة ما يشجع البنك روح الإبداع والابتكار لدى عامليه" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.87) وانحراف معياري بلغ (0.80) فيما حصلت الفقرة "يحتضن البنك الموظفين الذين يبتعدون عن الرتابة في تنفيذ الأعمال" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.87) وانحراف معياري (0.87). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تنشيط رأس المال الفكري البشري في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للمحافظة

العنصر	ت	رأس المال الفكري البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
المحافظة	1	يؤمن البنك بان البيئة الخارجية تفرز أنواع مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة	3.71	0.82	3	مرتفعة
	2	يراعي البنك رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال	4.00	0.76	1	مرتفعة
	3	يحافظ البنك على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية	3.92	0.87	2	مرتفعة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحافظة	3.88	0.82		

يشير الجدول رقم (4 9) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمحافظة.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.71 4.00). فقد جاءت في المرتبة الأولى

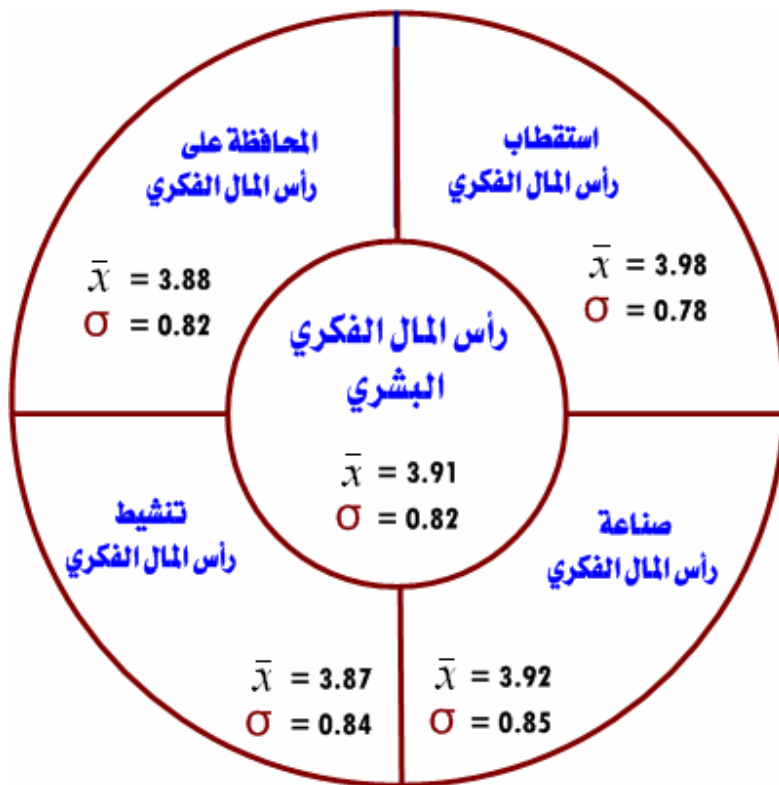
الفقرة "يراعي البنك رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.76) فيما حصلت الفقرة "يؤمن البنك بان البيئة الخارجية تفرز أنواع مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.71) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.88) وانحراف معياري (0.82). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية المحافظة على رأس المال الفكري البشري في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويمكن تصوير نتائج متغير رأس المال الفكري البشري ومحاوره الأساسية بالشكل (4 2):

شكل (4 2)

خلاصة نتائج متغير رأس المال الفكري البشري ومحاوره الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر رأس المال الفكري البشري كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه العناصر تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لرأس المال الفكري البشري.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى اهمية الميزة التنافسية في البنوك التجارية عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال استعانت الباحثة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، وأهمية الفقرة ومستوى الاهمية، كما هو موضح بالجدول (4 10) (4 11) (4 12).

جدول (4 10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية لقيادة الكلفة

العنصر	ت	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الاهمية
قيادة الكلفة	1	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في البنك مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية للعملاء	3.78	0.81	1	مرتفعة
	2	يسعى البنك الى العمل من أجل تخفيض الخدمات البنكية كافة	3.62	0.72	2	متوسطة
	3	يميل البنك الى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمات البنكية	3.50	0.85	3	متوسطة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقيادة الكلفة	3.63	0.79		

يشير الجدول رقم (4 10) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بميزة الكلفة**. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.50 3.78). فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة " **يحقق نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في البنك مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية للعملاء**" بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.63) وانحراف معياري بلغ (0.81) فيما حصلت الفقرة " **يميل البنك الى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمات البنكية**" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (0.85). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة الكلفة في البنوك عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للتمييز

العنصر	ت	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
التمايز	1	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال تحقيق "التمايز" في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك	3.29	0.95	3	متوسطة
	2	يسعى البنك الى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات بنكية بنوعية عالية	3.49	0.85	2	متوسطة
	3	يسعى البنك الى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة؛ لتقديم خدماته البنكية بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية	3.60	0.85	1	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمييز			3.46	0.88		

يشير الجدول رقم (4 11) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **بميزة التمايز**.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.29 3.60). فقد جاءت في المرتبة الأولى

الفقرة "يسعى البنك الى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة؛ لتقديم خدماته البنكية بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات

مواردها البشرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.46)

وانحراف معياري بلغ (0.85) فيما حصلت الفقرة "يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في

تحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال تحقيق "التمايز" في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك"

على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ

(3.46) وانحراف معياري (0.95). وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة التمايز في البنوك عينة الدراسة كانت متوسطة.

جدول (4 12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الإبداع

العنصر	ت	الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
الإبداع	1	يحقق نظام معلومات الموارد البشرية للبنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية	3.83	0.86	2	مرتفعة
	2	يساهم نظام معلومات الموارد البشرية للبنك بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه البنك من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين	3.84	0.91	1	مرتفعة
	3	يستخدم البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة	3.83	0.86	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع			3.84	0.88		

يشير الجدول رقم (4 12) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة الإبداع.

حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا العنصر بين (3.83 3.84). فقد جاءت في المرتبة الأولى

الفقرة "يساهم نظام معلومات الموارد البشرية للبنك بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه البنك من خلال

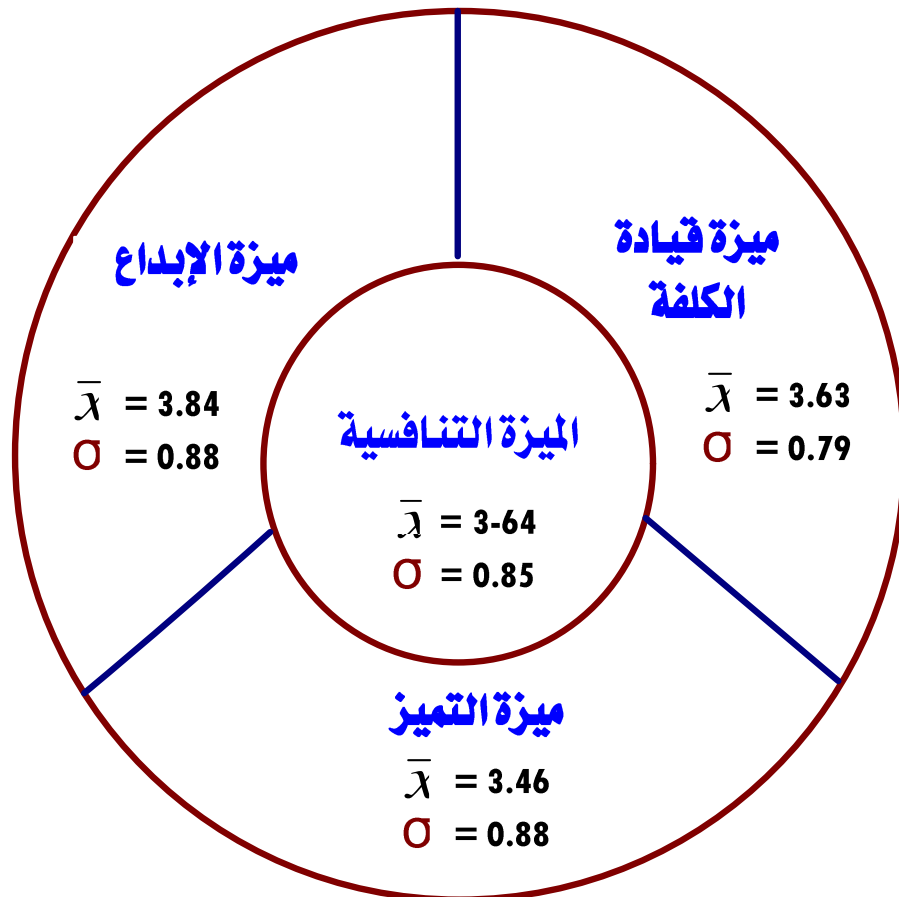
استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وهو مساوي للمتوسط الحسابي العام

البالغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.91) فيما حصلت الفقرات "يحقق نظام معلومات الموارد البشرية

لبنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع أفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية ؛ يستخدم البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة" على المرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.83) لكل منها وهي أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.84) وانحراف معياري (0.86) لكل منها. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية ميزة الإبداع في البنوك عينة الدراسة كانت مرتفعة. ويمكن تصوير نتائج متغير الميزة التنافسية بمحاورها الأساسية بالشكل (4 3):

شكل (4 3)

خلاصة نتائج متغير الميزة التنافسية بمحاورها الأساسية



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يبين الشكل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الميزة التنافسية كل على حدى ومن خلال تحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات تم استخراج المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للميزة التنافسية.

(4 3) : اختبار فرضيات الدراسة

عملت الباحثة في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار **Path Analysis**، وذلك كما يلي :

الفرضية الأولى H_{01}

" لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس

المال الفكري البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)". لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل

الإنحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر

رأس المال الفكري البشري، وكما هو موضح في الجدول (4 13).

جدول (4 13)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال

الفكري البشري

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	26.884	0.884	0.311	0.557	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على رأس المال الفكري البشري

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 13) أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على رأس المال الفكري البشري. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على رأس المال الفكري البشري، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.557) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد R² بلغ (0.311) أي أن ما قيمته (0.311) من التغيرات في رأس المال الفكري البشري ناتج عن التغير في نظم معلومات الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.884) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في رأس المال الفكري البشري بقيمة (0.884). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (26.884) وهي دالة عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الاولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

وللتحقق من أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري البشري، يبين الجدول (4 14) التأثير لكل عنصر.

جدول (4 14)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري البشري

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	20.454	1.130	0.154	0.393	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الاستقطاب
0.000	33.619	0.960	0.299	0.546	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الصناعة
0.000	13.744	1.127	0.280	0.529	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على التنشيط
0.013	9.180	1.577	0.479	0.692	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على المحافظة

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الثانية H_{02}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر الميزة

التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل

لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر الميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول

(4 15).

جدول (4 15)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر الميزة

التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	98.380	0.238	0.558	0.747	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 15) أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الميزة

التنافسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات نظام

معلومات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.747) عند

مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ وبمعامل تحديد R^2 بلغ (0.558) أي أن ما قيمته (0.558) من التغيرات

في الميزة التنافسية ناتج عن التغير في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية، كما بلغت قيمة

درجة التأثير β (0.238) وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (0.238). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (98.380) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

وللتحقق من أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية، يبين بالجدول (4 16) التأثير لكل عنصر.

جدول (4 16)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	57.037	0.940	0.422	0.650	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الكلفة
0.000	85.169	0.173	0.522	0.722	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على التمايز
0.000	57.204	0.239	0.423	0.650	تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على الإبداع

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الثالثة H_{03}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر رأس المال الفكري البشري على الميزة التنافسية عند

مستوى دلالة معنوية (0.05)." .

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من الأثر المحتمل

لعناصر رأس المال الفكري البشري على الميزة التنافسية، وكما هو موضح في الجدول (4 17).

جدول (4 17)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر عناصر رأس المال الفكري البشري على الميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	البيان
0.000	79.547	1.257	0.505	0.711	عناصر رأس المال الفكري البشري على الميزة التنافسية

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 17) أثر عناصر رأس المال الفكري البشري على الميزة التنافسية.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر رأس المال الفكري

البشري على تحقيق الميزة التنافسية، إذا بلغ معامل الارتباط R (0.711) عند مستوى $(\alpha \leq$

0.05) وبمعامل تحديد R² بلغ (0.505) أي أن ما قيمته (0.505) من التغيرات في الميزة

التنافسية ناتج عن التغير في عناصر رأس المال الفكري البشري، كما بلغت قيمة درجة التأثير β

(1.257) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في عناصر رأس المال الفكري البشري يؤدي إلى

زيادة في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة (1.257). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (79.547) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الثالثة ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

وجود أثر ذو دلالة معنوية لعناصر رأس المال الفكري البشري على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)

وللتحقق من أثر عناصر رأس المال الفكري البشري مجتمعة على كل عنصر من عناصر

الميزة التنافسية، يبين بالجدول (4 18) التأثير لكل عنصر.

جدول (4 18)

نتائج اختبار الإنحدار المتعدد لأثر عناصر رأس المال الفكري البشري على كل عنصر من عناصر الميزة التنافسية

Sig* مستوى الدلالة	F المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التعديل	R معامل الارتباط	البيان
0.000	70.827	2.022	0.387	0.622	عناصر رأس المال الفكري البشري على ميزة الكلفة
0.000	57.618	1.941	0.209	0.457	عناصر رأس المال الفكري البشري على ميزة التمايز
0.000	70.881	0.784	0.476	0.690	عناصر رأس المال الفكري البشري على ميزة الإبداع

* يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرابعة H_{04}

"لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري

البشري على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة معنوية (0.05)". لاختبار هذه الفرضية تم

تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية، وتم استخدام تحليل المسار لاختبار كل فرضية فرعية على

حده، وكما يلي:

H_{04-1} : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال

الفكري البشري في تخفيض الكلفة عند مستوى دلالة معنوية (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم

استخدام تحليل المسار للتحقق من تأثير تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس

المال الفكري البشري في تخفيض الكلفة، وكما هو موضح بالجدول (4 19).

جدول (4 19)

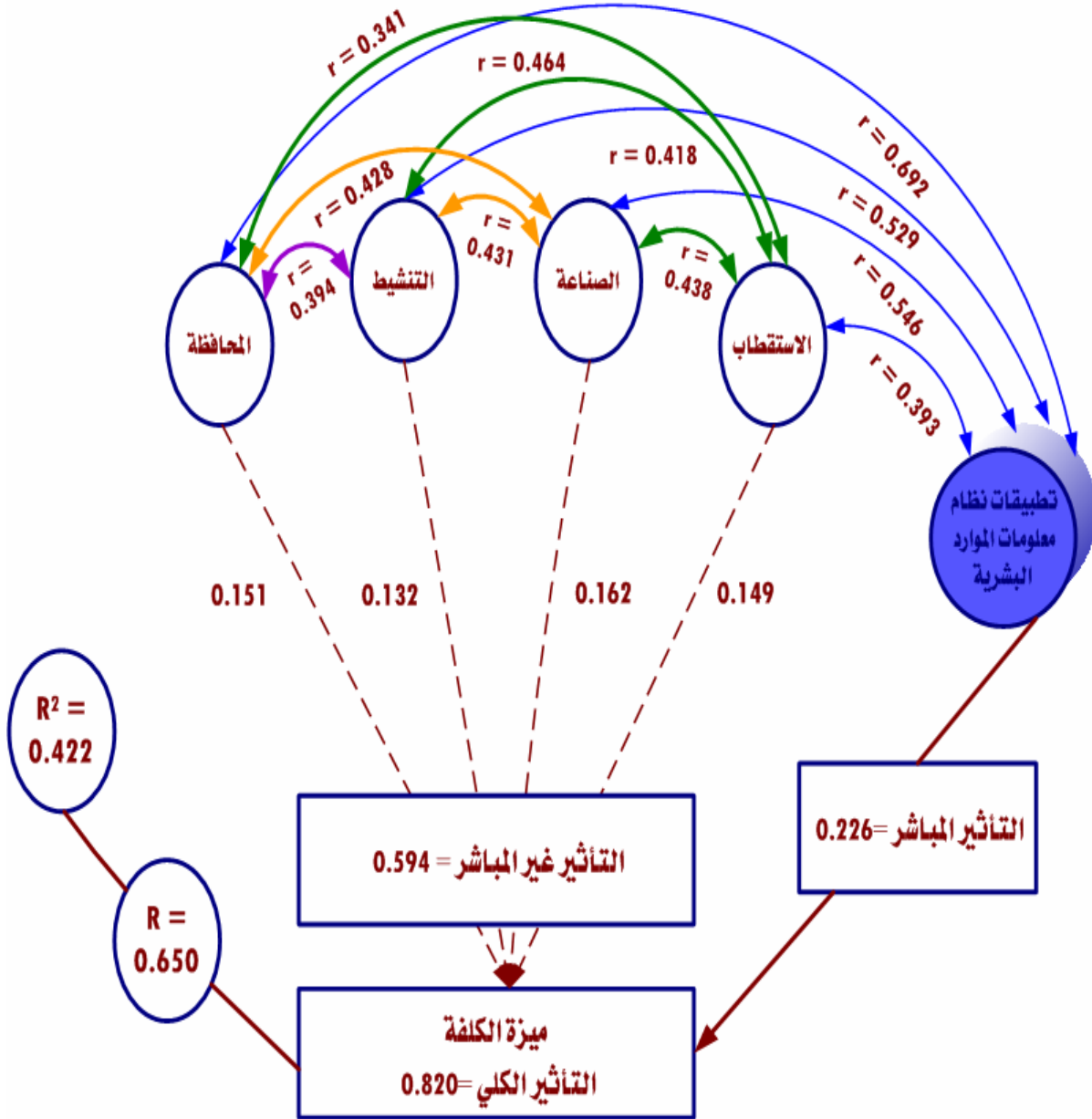
أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تخفيض
الكلفة

المتغير التابع	قيمة المعامل	نوع العلاقة	المتغيرات الوسيطة	المتغير المستقل
الكلفة	0.226	التأثير المباشر		تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
	0.149	التأثير غير المباشر	استقطاب	
	0.594		صناعة	
	0.132		تنشيط	
	0.151		محافظة	
	0.820	التأثير الكلي		
0.650	R	معامل الارتباط		
0.422	R ²	معامل التحديد		

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لمخرجات التحليل الاحصائي

الشكل (4 4)

أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تخفيض
الكلفة



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من خلال الجدول (4 19) والشكل (4 4) أن التأثير المباشر لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بلغت (0.226) وهي قراءة موجبة، وتشير إلى ان تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر فعلاً في ميزة الكلفة في البنوك التجارية عينة الدراسة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير في تخفيض الكلفة، وهي نتيجة عملية. لأن تحقيق الميزة التنافسية يأتي من خلال تخفيض الكلفة. ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات الغير مباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.594)، وهي قراءة موجبة تشير على وجود تأثير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري في تخفيض الكلفة، إذا أن زيادة الإهتمام بتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري من شأنه تخفيض الكلفة، وهي نتيجة عملية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ويلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري قد تباينت بشدة تأثيرها، فكانت أعلى تأثيراً لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر صناعة رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.162) يليها من حيث شدة التأثير المحافظة على رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.151) ؛ ثم أستقطاب رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.149) ؛ وأخيراً، تنشيط رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.132). وعليه يتضح أن التأثيرات الكلية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري بلغت (0.820)، وهي قراءة

موجبة ونتيجة جيدة وتشير إلى أن مجموع التأثير الكلي لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية (المباشر وغير المباشر) يساهم في تخفيض الكلفة في البنوك التجارية عينة الدراسة وبالتالي فإن ذلك أحد عوامل تحقيق الميزة التنافسية. وما يؤكد على هذه النتيجة من وجود أثر لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تخفيض الكلفة، قيمة معامل الارتباط R البالغ (0.650) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومعامل التحديد R^2 البالغ (0.422) الذي يبين أن ما قيمته (0.422) من التغيرات في الميزة التنافسية (تخفيض الكلفة) ناتج عن التغير في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري.

وعموماً، وبالاستناد الى النتائج المعروضة يمكن بيان إن الأثر الكبير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على الكلفة جاء عبر التأثير غير المباشر بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري، فقد سجلت قراءة عالية ساهمت مساهمة كبيرة في جعل التأثير الكلي موجباً وبالتالي فإن ذلك يُعد بمثابة إشارة واضحة الى ضرورة اهتمام البنوك التجارية عينة الدراسة بهذه العلاقة؛ لتنعكس آثارها على تخفيض الكلفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في صناعة البنوك.

H04-2: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من تأثير تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز، وكما هو موضح بالجدول (4 20).

جدول (4 20)

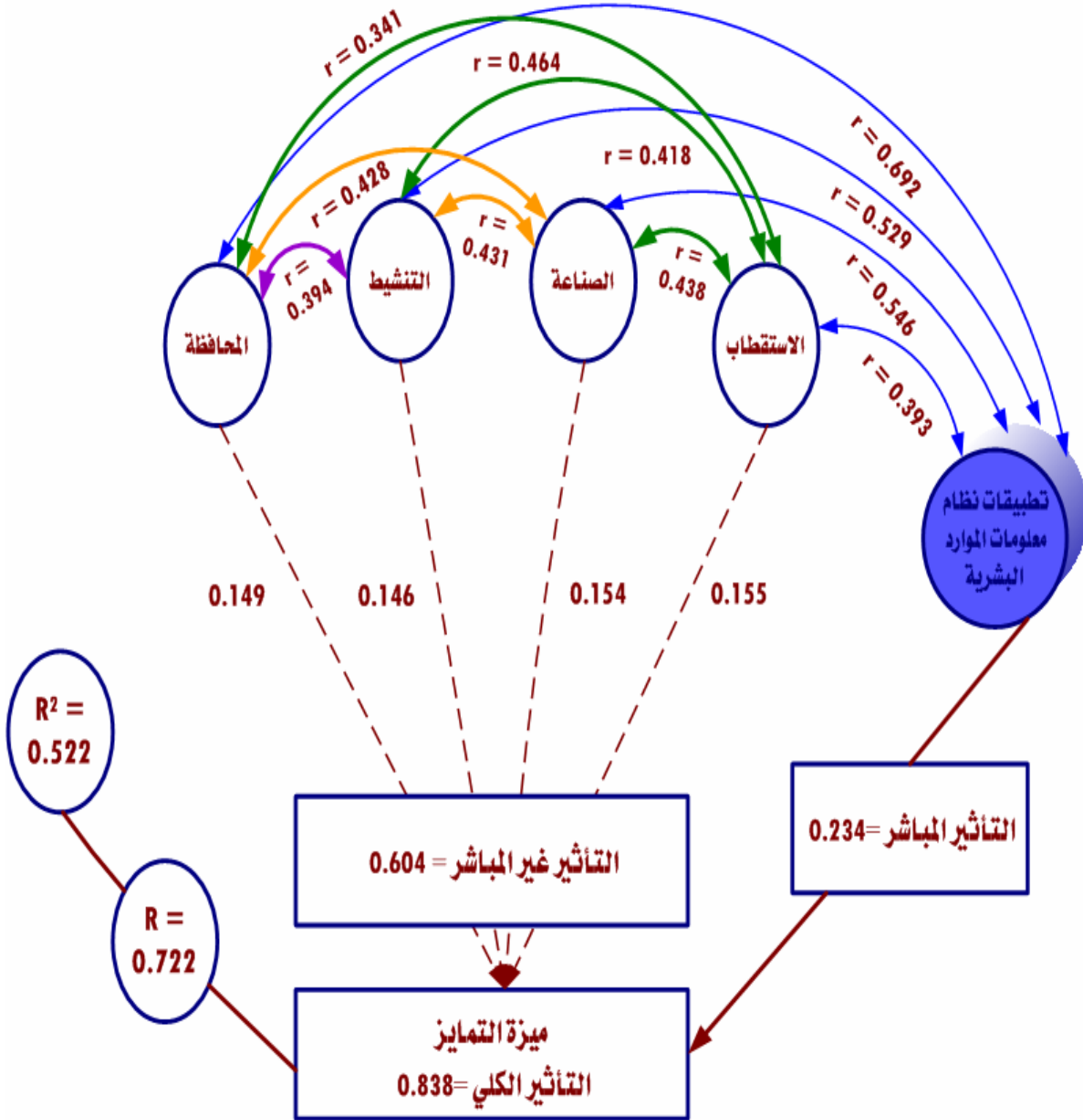
أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز

المتغير التابع	قيمة المعامل	نوع العلاقة	المتغيرات الوسيطة	المتغير المستقل
←	0.234	التأثير المباشر		تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
	0.155	التأثير غير المباشر	استقطاب	
←	0.604	التأثير غير المباشر	صناعة	
	0.146	التأثير غير المباشر	تنشيط	
	0.149	التأثير غير المباشر	محافظة	
←	0.838	التأثير الكلي		
	0.722	R		
	0.522	معامل الارتباط R ²		
		معامل التحديد		

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لـ مخرجات التحليل الاحصائي

الشكل (4 5)

أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من خلال الجدول (4 20) والشكل (4 5) أن التأثير المباشر لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بلغت (0.234) وهي قراءة موجبة، وتشير إلى ان تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر فعلاً في ميزة التمايز في البنوك التجارية عينة الدراسة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير في التمايز، وهي نتيجة عملية. لأن تحقيق الميزة التنافسية يأتي من خلال التمايز. ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات الغير مباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.604)، وهي قراءة موجبة تشير على وجود تأثير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز، إذا أن زيادة الإهتمام بتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري من شأنه تحقيق التمايز، وهي نتيجة عملية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ويلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري قد تباينت بشدة تأثيرها، فكانت أعلى تأثيراً لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر استقطاب رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.155) يليها من حيث شدة التأثير صناعة رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.154) ؛ ثم المحافظة على رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.149) ؛ وأخيراً، تنشيط رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.146). وعليه يتضح أن التأثيرات الكلية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري بلغت (0.838)، وهي قراءة موجبة ونتيجة جيدة وتشير إلى أن مجموع التأثير الكلي لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

(المباشر وغير المباشر) يساهم في تحقيق التمايز في البنوك التجارية عينة الدراسة وبالتالي فإن ذلك أحد عوامل تحقيق الميزة التنافسية. وما يؤكد على هذه النتيجة من وجود أثر لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق التمايز، قيمة معامل الارتباط R البالغ (0.722) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومعامل التحديد R^2 البالغ (0.522) الذي يبين أن ما قيمته (0.522) من التغيرات في الميزة التنافسية (تحقيق التمايز) ناتج عن التغير في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري.

وعموماً، وبالاستناد الى النتائج المعروضة يمكن بيان إن الأثر الكبير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق التمايز جاء عبر التأثير غير المباشر بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري، فقد سجلت قراءة عالية ساهمت مساهمة كبيرة في جعل التأثير الكلي موجباً وبالتالي فإن ذلك يُعد بمثابة إشارة واضحة الى ضرورة اهتمام البنوك التجارية عينة الدراسة بهذه العلاقة؛ لتنعكس آثارها على تحقيق التمايز وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في صناعة البنوك.

H04-3: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار للتحقق من تأثير تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية مع عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع، وكما هو موضح بالجدول (4 21).

جدول (4 21)

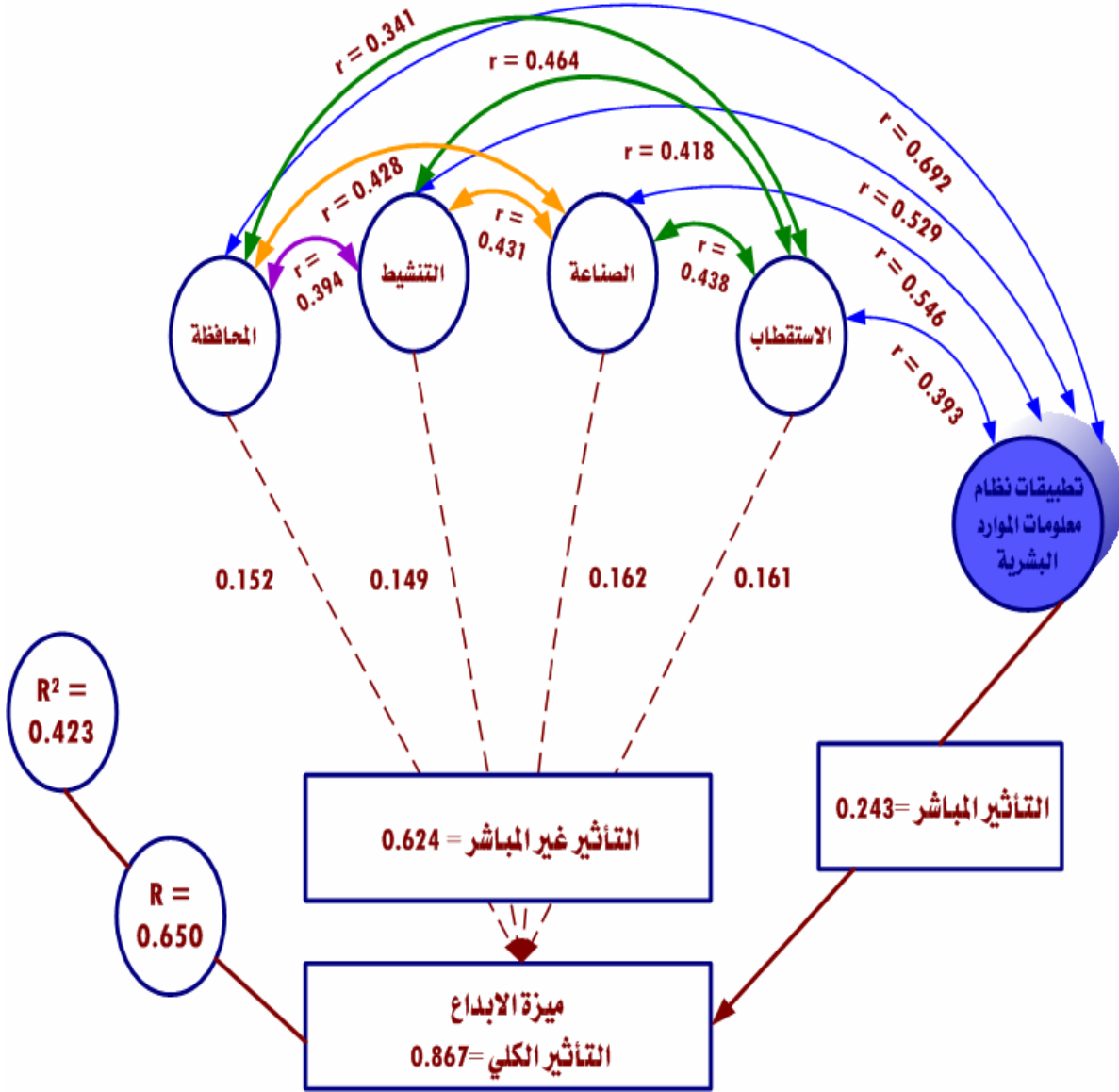
أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع

المتغير التابع	قيمة المعامل	نوع العلاقة	المتغيرات الوسيطة	المتغير المستقل
الإبداع	0.243	التأثير المباشر		تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
	0.161	التأثير غير المباشر	استقطاب	
	0.162		صناعة	
	0.149		تنشيط	
	0.152		محافظة	
	0.867	التأثير الكلي		
	0.650	R		
0.423	معامل الارتباط R ²			
	0.423	معامل التحديد		

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لـ مخرجات التحليل الاحصائي

الشكل (4 6)

أثر تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الابداع



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من خلال الجدول (4 21) والشكل (4 6) أن التأثير المباشر لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بلغت (0.243) وهي قراءة موجبة، وتشير إلى ان تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية تؤثر فعلاً في ميزة الإبداع في البنوك التجارية عينة الدراسة، وبالتالي فإن زيادة الإهتمام في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية من شأنه توليد تأثير في الإبداع، وهي نتيجة عملية. لأن تحقيق الميزة التنافسية يأتي من خلال الإبداع. ويلاحظ أيضاً أن التأثيرات الغير مباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري سجلت قراءة عالية بالمقارنة مع التأثير المباشر بقيمة بلغت (0.624)، وهي قراءة موجبة تشير على وجود تأثير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع، إذا أن زيادة الإهتمام بتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري من شأنه تحقيق الإبداع، وهي نتيجة عملية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ويلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن التأثيرات غير المباشرة لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري قد تباينت بشدة تأثيرها، فكانت أعلى تأثيراً لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر صناعة رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.162) يليها من حيث شدة التأثير استقطاب رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.161)؛ ثم المحافظة على رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.152)؛ وأخيراً، تنشيط رأس المال الفكري البشري بقيمة بلغت (0.149). وعليه يتضح أن التأثيرات الكلية لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري بلغت (0.867)، وهي قراءة موجبة ونتيجة جيدة وتشير إلى أن مجموع التأثير الكلي لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

(المباشر وغير المباشر) يساهم في تحقيق الإبداع في البنوك التجارية عينة الدراسة وبالتالي فإن ذلك أحد عوامل تحقيق الميزة التنافسية. وما يؤكد على هذه النتيجة من وجود أثر لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية على عناصر رأس المال الفكري البشري في تحقيق الإبداع، قيمة معامل الارتباط R البالغ (0.650) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ومعامل التحديد R^2 البالغ (0.423) الذي يبين أن ما قيمته (0.423) من التغيرات في الميزة التنافسية (الإبداع) ناتج عن التغير في تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية عبر عناصر رأس المال الفكري البشري.

وعموماً، وبالاستناد الى النتائج المعروضة يمكن بيان إن الأثر الكبير لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية على تحقيق الإبداع جاء عبر التأثير غير المباشر بوجود عناصر رأس المال الفكري البشري، فقد سجلت قراءة عالية ساهمت مساهمة كبيرة في جعل التأثير الكلي موجباً وبالتالي فإن ذلك يُعد بمثابة إشارة واضحة الى ضرورة اهتمام البنوك التجارية عينة الدراسة بهذه العلاقة؛ لتنعكس آثارها على تحقيق الإبداع وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية في صناعة البنوك.

5

الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

5 (1) : المقدمة

5 (2) : الاستنتاجات

5 (3) : التوصيات

(5 1) : المقدمة

يُكرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة لاستعراض أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، وتفسير نظري، وتكوين فكري وتحقق عملي، وهو ما تختص به فقرة الاستنتاجات. وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات وما يعتقده الباحث صواباً، ومن أجل الارتقاء لمبتغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من فقرتين هما الاستنتاجات والتوصيات.

5 (2) : الاستنتاجات

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وتحاول الباحثة هنا الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

الاستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات الاساسية

1. بالرغم من أن النتائج بصورة عامة أكدت أن مستوى تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة كان مرتفعا، إلا ان عناصره تباينت بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وقيم أخرى أقل منه، وجاء ترتيبها على النحو الآتي:

- تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- تعويضات الموارد البشرية.
- تعيين الموارد البشرية.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

وهذا يبين وجود ضعف في بعض عناصر المتغير المذكور وتركز الضعف بشكل أساسي في عنصري (تخطيط الموارد البشرية ؛ وتقييم أداء الموارد البشرية) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية.

2. تحتاج عناصر رأس المال الفكري البشري في البنوك التجارية عينة الدراسة الى إهتمام أكثر، وبالرغم من ان النتائج بصورة عامة أكدت ان متغير رأس المال الفكري البشري وعناصره الأربعة حصلت على تقديرات بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وأقل منه. إذ كان ترتيب العناصر على النحو الآتي: الاستقطاب ؛ الصناعة ؛ المحافظة ؛ التنشيط.

إلا ان التقديرات لم تكن عالية بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمتغير رأس المال الفكري البشري، وهذا هو السبب في ضرورة الإهتمام بها؛ لان ذلك له فوائد كبيرة على مستقبل البنوك التجارية عينة الدراسة.

3. تتطلب عناصر الميزة التنافسية في البنوك التجارية عينة الدراسة اهتمام اكبر من الحالي، بالرغم من النتائج بصورة عامة تشير الى أن المتغير كاملاً وعناصره الأربعة حصلت على تقديرات بين قيم أعلى من المتوسطات الحسابية العامة وأقل منه، حيث كان ترتيبها على النحو الآتي: الإبداع ؛ قيادة الكلفة ؛ التمايز. لان التقديرات الحالية لاتمثل مستوى عالي بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام لمتغير الميزة التنافسية.

الاستنتاجات المتعلقة بالارتباطات الإرتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة

1. تنخفض كلفة الخدمات المصرفية كعنصر من عناصر الميزة التنافسية، نتيجة التأثيرات المباشرة للمتغير المستقل (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية) من خلال عناصره الخمسة، ونتيجة التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط (رأس المال الفكري البشري) من خلال عناصره الأربعة أيضاً، إلا أن مساهمة التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط في تخفيض الكلفة هي أكبر من مساهمة التأثير المباشر. وهذا يعني ان القوة التأثيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع تزداد بوجود المتغير الوسيط، وزيادة القوة التأثيرية بدورها ناجمة بفعل القوة الترابطية بين المتغير المستقل (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية) والوسيط (رأس المال الفكري البشري). وترى الباحثة أن هذه النتيجة تؤثر مستوى الأهمية التي من المفترض أن تعيها البنوك التجارية عينة الدراسة للترابط بين تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري البشري لما لهذا الترابط من أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك بغض النظر عن مستوى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك.

2. يزداد (تميز) البنوك التجارية عينة الدراسة في تقديم خدماتها المصرفية عن طريق التأثير المباشر للمتغير المستقل (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية)، وكذلك يزداد من خلال التأثير غير المباشر للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط. إلا ان مساهمة التأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل عبر المتغير الوسيط تكون أكبر من التأثيرات المباشرة. وهذا يعني ان عناصر رأس المال الفكري البشري تلعب دوراً كبيراً في زيادة تميز البنوك التجارية عينة الدراسة. وترى الباحثة أن

استخدام البيانات والمعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية تكون فاعلة من لدن أصحاب القدرات المنفردة والتميزة مما يولد خدمة متميزة عن الآخرين.

3. تلعب عناصر رأس المال الفكري البشري لكونها متغيرات وسيطة مع المتغيرات المستقلة (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية) دوراً كبيراً في التأثير غير المباشر في زيادة الابداع في البنوك التجارية عينة الدراسة بشكل أكبر من إنعدامها أي بوجود تأثير المتغيرات المستقلة فقط على المتغير التابع (الابداع) وهذا يعني ومن وجهة نظر الباحثة ان البنوك التجارية عينة الدراسة ستضمن الحصول على مساهمات ابداعية بوجود متغير رأس المال الفكري البشري الذي يستطيع استخدام البيانات والمعلومات التي توفرها نظم معلومات الموارد البشرية بشكل يفضي الى أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة في البنوك التجارية الأردنية.

5) : التوصيات

وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم

الخروج بالتوصيات الآتية :

1. الإهتمام بعنصري تخطيط الموارد البشرية ؛ وتقييم أداء الموارد البشرية كأحد عناصر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في البنوك التجارية عينة الدراسة لما لهما من أهمية في كفاءة وفعالية نظم معلومات الموارد البشرية.

2. الإهتمام بعناصر رأس المال الفكري البشري لما لها من أهمية في توفير قدرات عقلية قادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة وعملية فضلاً عن تطوير الافكار القديمة بشكل يساهم في توسيع

الحصة السوقية للبنوك وتعظيم نقاط قوتها وجعلها قادرة على نشاطها وبالتالي ضمان البقاء في عالم المنافسة.

3. الإهتمام بتحقيق المزايا التنافسية حيث أن زيادة الإهتمام بالمزايا التنافسية سيؤدي الى كفاءة اداء البنوك التجارية عينة الدراسة لانشطتها المختلفة مقارنة بالمنافسين وتقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن تساهم في زيادة عدد العملاء وتحقيق الارباح واكتساب قوة تنافسية عالية.

4. إجراء دراسة لتشخيص فاعلية بناء رأس المال الفكري البشري في البنوك التجارية الأردنية.

5. إجراء دراسة لبيان أثر تحالفات البنوك التجارية الأردنية في زيادة فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية.

قائمة امراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. باجابر، بدر سالم والمفتي، كمال جعفر، (1993)، "إستخدام نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في المملكة العربية السعودية"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. البياتي، هلال عبود، وحسن، علاء عبد الرزاق محمد، (1992)، "المدخل لنظم المعلومات الادارية"، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، جمهورية العراق.
3. الجنابي، طارق علي جاسم، (2002)، " معلومات الموارد البشرية وأثرها في أداء المنظمات الفندقية: دراسة تطبيقية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في بغداد " رسالة ماجستير في إدارة الفنادق غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد.
4. الحسينية، سليم، (1998)، "مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما)" الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. حسين، ليث سعد الله، (1992)، "إعتماد تطبيقات نظام معلومات الأفراد في المنظمة" مجلة تنمية الراقدين، العدد (36)، الموصل، العراق.
6. خطاب، عايده سيد، (1999)، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل، إعادة الهيكلية، الاندماج، مشاركة المخاطر"، الطبعة الثانية جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

7. الراوي، خاشع، (1985)، "المدخل إلى تحليل الإنحدار"، الطبعة الأولى، دار الكتب، جامعة الموصل، العراق.

8. الزعبي، حسن علي عبد، (1999)، "أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا

التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق

عمان المالي" اطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.

9. السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش، (2000)، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

10. الشربيني، عبد العزيز، (1996)، "أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية"، أخبار الإدارة،

نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد السادس عشر، أيلول، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

11. صالح، أحمد علي، (2001)، "أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس

المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي"، رسالة ماجستير في

إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، العراق.

12. الصباغ، عماد عبد الوهاب، (1996)، "الحاسوب في إدارة الأعمال: أنظمة - تطبيقات -

إدارة"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. عاشور، أحمد صقر، (1998)، "التحديات العشرة للتنمية البشرية والتدريب في المنظمة

العربية"، **أخبار الإدارة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (24)، أيلول.

14. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، "الإدارة والأعمال"، دار

وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15. عباس، سهيلة محمد (2003) "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" عمان: الأردن، دار

وائل للنشر والتوزيع.

16. عبد الوهاب، علي محمد وآخرون، (1996)، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة عين شمس،

القاهرة، جمهورية مصر العربية.

17. عبيد، أحمد حسن، (2000)، "أثر استثمار رأس المال الفكري البشري في الأداء المنظمي: دراسة

ميدانية على عينة من الشركات الصناعية العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير

منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، العراق.

18. العلواني، فرج، (1985)، "نموذج نظام معلومات مقترح لجهاز شؤون الموظفين"، **مجلة**

الاقتصادي، العدد (2)، السنة (26)، بغداد.

19. العنزي، سعد، (2001)، "تقنيات المعلومات وتأثيراتها في السلوك الإداري لمنظمات الأعمال:

إطار مفاهيمي"، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**/ الجامعة المستنصرية، العدد (36)، أيلول.

20. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ إدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة

الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

21. القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، "الخيار الاستراتيجي وأثره في الأداء المالي

وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من شركات التأمين الأردنية" أطروحة دكتوراه

فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد. العراق.

22. الكبيسي، سعدي مجيد، (2001)، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء

الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في

العراق" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة

المستنصرية، بغداد، العراق.

23. المدهون، محمد ابراهيم؛ وأبو رحمة، أمل ابراهيم، (2008)، "مدى كفاءة نظم معلومات

الموارد البشرية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية

(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الثاني، غزة: 745 - 785.

24. المعموري، إيثار عبد الهادي الفيحان، (1999)، "أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس؛

دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية" أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة،

كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

25. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2002)، "نظم المعلومات الإدارية"، المنصورة: المكتبة

العصرية، جمهورية مصر العربية.

26. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (1998)، "نظم معلومات الموارد البشرية: دراسة تطبيقية"،

مجلة الإداري، العدد (72)، السنة (20)، مسقط: 43 - 71.

27. مكليود، رايموند، (1998)، "نظم المعلومات الإدارية"، ترجمة سرور علي ابراهيم، دار المريخ

للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

28. النجار، فريد راغب، (1998)، "تجارة نظام معلومات جديد لتخطيط القوى العاملة"، **مجلة**

الإداري، مجلة الإدارة، المجلد (22)، العدد (1).

29. النعيمي، محمد عبد العال؛ نجم، نجم عبود، (2006)، "نحو إطار مفاهيمي لدراسة وتقييم

رأس المال الفكري البشري في الجامعات"، **المؤتمر العلمي لإيجاد الجامعات العربية**، جامعة

الجزائر، 2 - 5 / أبريل.

30. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع،

الطبعة الثانية، عمان: الأردن.

31. ياسين، سعد غالب (2005) "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" دار

المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

32. اليوزبكي، بسام عبد الرحمن، (2001) "أثر معلومات الموارد البشرية في تعزيز المزايا

التنافسية للمنظمة: دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية" رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل: العراق.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. **Armstrong, Michael, (2006), "A Handbook of Human Resource Management Practice", Kogan Page, 10th ed.,**
2. **Battisti, J.; (1986), "Communication Strategies For Improving HRIS Management", Personal Journal, July.**
3. **Beadles II, Nicholas Aston; Lowery, Christopher M and Johns, Kim, (2005), "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector", Communications of the IIMA, Volume 5, Issue 4: 74-89.**
4. **Bena, B.; (1988), "Manipulating HRIS Data For Better Decisions", Personal Journal, Oct.**
5. **Berardine, T.; (1997), "Human Resource Information Systems Improve Management Decision – Making", Canadian Manager, Vol. 22, Issue 4.**
6. **Best, Roger J.; (1997), "Market – Based Management: Strategies For Growing Customer Value And Profitability", Prentice – Hall, Inc., U.S.A.**
7. **Boseman, G. & Phatak, A., (1989), "A Strategic Management: Text and Cases", U.S.A, 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc.**
8. **Bowen, B.; (1998), "A Hands – On look At Intellectual Capital", Management Review.**
9. **Broderick, R. & Boudreau, J.w.; (1992), "Human Resource Management, Information Technology, And The Competitive Edge", Academy of Management Executive, Vol. 6, No. 2.**
10. **Brooking, A.; (1996), "Intellectual Capital", Thomson Business Press, U.S.A.**
11. **Brown, T.; (1998), "Ringin Up Intellectual Capital", Management Review, January.**
12. **Burke, J.; (1997), "Ringin Up Intellectual Capital", Forbes Asap, April.**

13. Cameron, K.S.; (1994), "Strategies For Successful Organization Downsizing", **Human Resource Management**, Vol. 33, No.2.
14. Carrell, M., Kuzmits, F. & Albert, N.; (1992), "Personal: Human Resources Management", MacMillan Publishing Co., New York.
15. Cascio, W.F.; (1989), "Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits", McGraw – Hill Book Co., Inc., New York.
16. Castles, J.; (1999), "Technology, People And Capital The Secrets Of Wealth Creation", Fobes.
17. Curtis, Graham, (1995), "Business Information System: Analysis Design and Practice", 2nd Ed., Addison Wesley Publishing Co., Inc., U.K.
18. Czepil, J.; (1992), "Competitive Marketing Strategy, Prentic- Hall, Inc., New Jersey.
19. Dash, J.; (2000), "Lack Of (IT) Integration A Factor In HMO Crisis", **Computer World**, Vol. 34, Issue 4.
20. Day, G.S. & Wensley, R.; (1988), "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority", **Journal Of Marketing**, Vol. 52, April.
21. Doughman, S.; (1997), "Human Resources Information Systems: Analysis And Design: Case Study", M.B., Yarmouk University, H.K.J.
22. DzinKowski, R.; (1999), "Managing The Brain Trust", **CMA Management**, Vol.33, No.10, October.
23. Eccles, R. & Mavrincac, S.; (1994), "A Survey Sponored By: Harvard Bussiness School And Ernst & Young's" **Center For Business Innovation**.
24. Eddy, E.R., Stone, D.L. & Stone – Romero, E.F.; (1999), "The Effects Of Information Management Policies On Reactions To Human Resources Information Systems: An Integration Of Privacy And Procedural Justice Perspectives", **Personal Psychology**, Vol. 52, Issue 2, Summer.
25. Edvinsson, L. & Mikklesen, E.; (1993), "Balanced Annual Report On Intellectual Capital", **Skandia Assurance & Financial Services**.

26. Endres, A.; **Improving R. & D. (1997), "Performance The Juran Way", John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.**
27. -Enz, J.; (1998), **"Top (10) Calculations For Your HRIS", HR Focus, April, Vol. 75, Issue 4.**
28. Fjeldsted, Oysten D. & Stabell, Charles B.; (1998), **"Configuring Value For Competitive Advantage: On Chains, Shops And Networks", Strategic Management Journal, Vol.19: 418-420.**
29. Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A; (1984), **"Strategic Human Resource Management", New York: Wiley.**
30. Friel, W.; (1998), **"Prudential Agents Now Make House Calls", Internet Week, October, Issue 738.**
31. Grattion, L.; (1998), **"The New Rules Of HR Strategy", HR Focus, June, Vol. 75, Issue 6.**
32. Grossman, M.; (1988), **"The Growing Dependence On HRIS", Personal Journal, Vol. 67, No.9.**
33. Hamel, Gary & Heene, Airne; (1994), **"Competence – Based Competition", John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.**
34. Hansen, M.T., Nohria, N., & Tierney, T.; (1999), **"What's Your Strategy For Managing Knowledge", Harvard Business Review, Vol.77.**
35. Harris, D.; (1986), **"Beyond The Basics New HRIS Development", Personal Journal, January.**
36. -Harvy, D.; (1986), **"Strategic Management And Business Policy", Merril Publishing Co.**
37. Hicks, D.A.; (2000), **"Are You Right..Or Just Seary", IIE Solutions, Vol.32, March.**
38. -Hicks, Jr.& James, O.; (1993), **"Management Information Systems: A User Perspective", 3rd Ed., West Publishing Co., U.S.A.**
39. HR Focus; (2002), **"Question To Ask Before You Outsource Any HRIS", Feb., Vol. 79, Issue 2.**

40. Hu, Rao – Su; (1995), "The International Transfer Ability Of The Firms Advantages", **California Management Review**, Vol. 37, No.7.
41. Jeffers, M.; (1997), "Here Come The Consultants", **Forbes** *Asap*, April.
42. -kanter, J.; (1999), "Knowledge Management, Practically Speaking, **Information Systems Management**, Vol.16.
43. -Kavanagh, M.J., Gueutal, H.G. & Tannenbaum, S.I.; (1990), "Human Resources Information Systems: Development And Application", **PWS – Kent Publishing Co.**, Boston, 1990.
44. Koenig, M, (2000), "The Resurgence of Intellectual Capital, the Emphasis Shifts Measurement to Management", **Information Today**, Vol. 17, Sep: 1-2.
45. Kovach, K., Cathcart, Jr. & Charles, E.; (1999), "Human Resource Information Systems: Providing Business Rapid Date Access, Information Exchange And Strategic Advantage, **Public Personal Management**, Vol.28, Issue.2.
46. Lado, A. & Wilson, M.; (1999), "Human Resources Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency – Based Perspective", **Academy Of Management Review**, Vol.19, No.4.
47. Lynch, R.; (2000), "**Corporate Strategy**", 2nd ed., Prentic – Hall, Inc, 2000.
48. Macmillan, H. & Tambo, M.; (2000), "**Strategic Management, Process, Content and Implementation**", Oxford Univ. Press, U.K, 2000.
49. Martin, M.; (1979), "**Analysis And Design Of Business Information Systems**", Prentic – Hall International, U.S.A.
50. -Mathis, R. & Jackson, J.; (1988), "**Personal Human Resource Management**", West Publishing Co., Inc., New York.
51. -Mathys, M. & Lavan, H.; (1982), "A Survey Of The Human Resources Information Systems (HRIS) Of Major Companies", **HR Planning**, Vol.5, No.2.
52. Mayfield, Milton; Mayfield, Jackie and Lunce, Steve, (2003), "Human Resource Information Systems: A review and Model development", **Advances in Competitiveness Research**, Volume 11, No. 1: 139-152.

53. McElroy, J.; (1991), "The HRIS As An Agent Of Change", **Personnel Journal**, May.
54. -McGahan, A.; (1994), "Industry Structure And Competitive Advantage", **Harvard Business Review**, Nov. – Dec: 115-124.
55. Meinert, D. & Davis, D.; (1989), "HR DSS Integrating Decision Support And HRIS", **Information Resources Management Journal**.
56. Miller, W.C.; (1998), "Fostering Intellectual Capital", **H.R. Focus**, January.
57. Mintzberg, H. & et.al.; (1998), "The Strategy Process", Revised European Edition, Prentic – Hall, Inc., London.
58. Morrison, E.; (1979), "Developing Computer, Based Employ Information Systems Research Study", No. 99, New York.
59. N.A.; (2002), "Answer Think Acquires Exult Process Intelligence Center, Hackett Benchmarking Expands Intellectual Capital With Subscription Offering, Divestiture Enhances Exult's Focus on Core Business", **PR Newswire**, Feb., 2002.
60. Nahapiet, J. & Ghoshal, S.; (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, And The Organizational Advantage", **Academy Of Management Review**, Vol. 23, No.2.
61. Nardoni, R.; (1991), "Planning Promotes HRIS Success", **Personnel Journal**, January.
62. Nerdrum, L. & Erikson, T.; (2001), "Intellectual Capital: A Human Capital Perspective", **Journal of Intellectual Capital**, Vol.2, No.2.
63. Nikkel, D.; (2001), "HRIS Implementation: A Systematic Approach", **Personnel Journal**, February.
64. Noe, R.A. & Hollenbeck, J.R. & Gerhart, B. & Wright, P.; (1994), "Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
65. O'Brien, J.; (1990), "Management Information Systems, A Managerial End User Perspective", RICHARD D. IRWIN, Inc., U.S.A.
66. O'Connell, S.; (1994), "A Trio Of Books For Summer Reading", **HR Magazine**, July, Vol.39, Issue 7.

67. **Pattanayak, B. & Verma, H.; (1998), "Human Resource Management", Wheeler Publishing, New Delhi.**
68. **Peteraf, A.; (1993), "The Corners Ones Of Competitive Advantage: A Resource – Based View", Strategic Management Journal, Vol.14.**
69. **Pitts, R. & Lei, D.; (1996), "Strategic Management: Building And Sustaining Competitive Advantage", West Publishing Co., U.S.A.**
70. **Porter, M.; (1991), "From Competitive Advantege To Corporate Strategy In Aseh", David and Bowman LTD.**
71. **Porter, M.E.; (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March / April.**
72. **Prahaled, C.K. & Hamel, C.; (1990), "The Core Competence Of The Corporation", Harvard Business Review, May – June.**
73. **Prusak, L.; (1994), "Intellectuall Capital", Fortune, Vol.103.**
74. **Safran, G, (1994), "Human Resources Information Systems", Canadian Manager, Vol. 19, Issue 3: 13.**
75. **Sang, W. & Gary, B.; (1979), "Personal Management a Computer – Based System", New York.**
76. **Schende, D.; (1994), "Introduction To Competitive Orgainzational Behavio", Strategic Management Journal, Vol. 15.**
77. **Schuler, R.S, Galante, S.P. & Jackson, S.E; (1994), "Matching Effective HR Practice With Competitive Strategy", Personal Journal, September.**
78. **Sekaran, Uma, (2003), "Research Methods for Business", John Wiley & Sons.**
79. **Shapritz, J.M.; (1977), "The Public Personal World, Readings On The Professional Practice", International Personal Management Association.**
80. **Spender, J.C.; (1996), "Making Knowledge The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm", Strategic Management Journal, Vol. 10.**
81. **Stayer, R.; (1990), "The Real Wealth Of Organizations", Fortune, May.**

- 82. Stewart, T.A.; (1994), "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Business Quarterly: 1-3.**
- 83. Stewart, T.A.; (1977), "Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations", Doubleday – Currency , New York.**
- 84. Stewart, T.A.; (1999), "Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations", Double Day – Currencey, New York.**
- 85. Tannenbaum, S.; (1990), "Human Resources Information Systems: User Group Implications", Journal of Systems Management, Jan.**
- 86. Totty, P.; (2001), "Human Resource Information Systems", Credit Union Magazine, Aug., Vol.67, Issue 8.**
- 87. Ulrich, D.; (1998), "A New Mandate For Human Resources, Harvard Business Review, January – February.**
- 88. Walker, A.J.; (1982), "Human Resource Information System", Van Nostrand Reinold, New York.**
- 89. Webster, A.C.; (1995), "Transformational Leadership Through Intellectual Capital Three Case Studies Of Elementary School Principals", Ph.D., University of Colorado.**
- 90. -Whitehill, M.; (1997), "Knowledge – Based Strategy To Diliver Sustained Competitive Advantage", Long Rang planning, Vol. 30, No.4.**
- 91. Yogesh, M.; (1998), "What Is The Definition Of Knowledge Management", Forbes.**
- 92. Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W.& Lepak, D.P.; (1996), "Human Resource Management Manufacturing Strategy & Firm Performance", Academy Of Management Journal, Vol.39, August.**

قائمة امللاحف

أولاً: المقابلات الشخصية مع مجموع من مديري البنوك التجارية العاملة في الأردن

ثانياً: أداة الدراسة

ثالثاً: قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (1)

المقابلات الشخصية مع مجموع من مديري البنوك التجارية العاملة في الأردن

البنك	طبيعة العمل	التاريخ	اسم الشخص
العربي	مدير الموارد البشرية	2009/2/8	سفيان عبد الحميد
الاسكان للتجارة والتمويل	مدير الموارد البشرية	2009/2/15	عصام جورج
القاهرة عمان	مدير الموارد البشرية	2009/2/22	معتز العساف
الأهلي الأردني	مدير الموارد البشرية	2009/2/25	غازي زين التلة
الاستثمار العربي الأردني	مدير الموارد البشرية	2009/3/11	عاكسف القواسمه
لبنان والمهجر	مدير تكنولوجيا المعلومات	2009/3/15	محمد توفيق عمرو
المؤسسة العربية المصرفية	مدير المبيعات	2009/3/19	زيدان المعايطة
الأردني الكويتي	مدير الموارد البشرية	2009/3/23	وليم دبابنه
الاتحاد	مدير التدريب والموارد البشرية	2009/3/29	ميسون الضميري
التجاري الأردني	مدير الموارد البشرية	2009/3/30	وليد زكي

ملحق (2) أداة الدراسة

الأستاذ / ة الفاضل / ة تحية طيبة

تروم الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس

المال الفكري البشري في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام أسلوب تحليل المسار: دراسة

تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية" حيث تهدف الدراسة إلى تحديد العلاقات الإرتباطية

بين متغيرات الدراسة (تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية و رأس المال الفكري البشري وتحقق

الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية).

ينبغي الإجابة على أسئلة الاستبانة كافة، وأن تجيب بأفضل ما لديك من معلومات.

حيث أن تعاونكم واهتمامكم في التلطف بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، وبالشكل

الذي يعكس واقع حال متغيرات الدراسة في البنوك التجارية الأردنية سيعد مهما في نجاح

الدراسة .

نحن نشق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحثة

دنيا مهدي الأعظمي

الجزء الأول : الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

- | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | 30 – 40 سنة | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة |
| <input type="checkbox"/> | 51 سنة فأكثر | <input type="checkbox"/> | 41 – 50 |

(2) الجنس

- | | | | |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر |
|--------------------------|------|--------------------------|-----|

(3) المستوى التعليمي

- | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | دبلوم عال | <input type="checkbox"/> | بكالوريوس |
| <input type="checkbox"/> | دكتوراه | <input type="checkbox"/> | ماجستير |

(4) التخصص العلمي حسب الشهادة

- | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | إدارة أعمال | <input type="checkbox"/> | محاسبة |
| <input type="checkbox"/> | علوم مالية ومصرفية | <input type="checkbox"/> | اقتصاد |
| <input type="checkbox"/> | أخرى | <input type="checkbox"/> | حاسوب |

(5) الموقع الوظيفي الحالي

- | | | | |
|--------------------------|---------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | نائب مدير عام | <input type="checkbox"/> | مدير عام |
| <input type="checkbox"/> | مدير إدارة | <input type="checkbox"/> | مساعد مدير عام |

(6) عدد سنوات الخدمة في الموقع الوظيفي الحالي

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 16 إلى 20 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | أكثر من 20 سنة |

(7) عدد سنوات الخدمة في قطاع البنوك

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 16 إلى 20 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 25 سنة | <input type="checkbox"/> | من 21 إلى 25 سنة |

(8) عدد سنوات الخدمة في المواقع القيادية (مدير عام؛ نائب مدير عام؛ مساعد مدير عام؛ مدير إدارة)

- | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | من 6 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> | من 16 إلى 20 سنة | <input type="checkbox"/> | من 11 إلى 15 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 25 سنة | <input type="checkbox"/> | من 21 إلى 25 سنة |

الجزء الثاني

تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

البعد الأول : تخطيط الموارد البشرية

1. تتضمن مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية مؤشرات خطة الموارد البشرية بجانبها النوعي والكمي

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

2. نادراً ما يحدد البنك احتياجاته المستقبلية من الموارد البشرية على أسس علمية مستندة الى معلومات دقيقة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

3. توفر نتائج نظام معلومات الموارد البشرية معلومات عن التغيرات التي تحصل في خصائص العمل

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

4. يمتلك البنك معلومات كاملة عن المسار المهني للموظفين العاملين لديه

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

5. يمارس البنك عمليات تحليل الوظائف، لتوفير معلومات عن توصيف الوظائف لشاغل الوظيفة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

6. يمتلك البنك معلومات عن الخزين المهاري لموظفيه

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثاني: تعيين الموارد البشرية

7. إن المقابلة عامل أساسي في عملية التعيين في البنك

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

8. يعول البنك كثيراً على نتائج اختبارات المتقدمين للتعيين؛ لغرض المفاضلة والتعيين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

9. يهتم البنك بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للتعيين من مصادر أخرى غير المقابلة والاختبار؛ لغرض استخدامها في المفاضلة والتعيين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

10. يعول البنك على العاملين من ذوي الخبرة و أصحاب الخدمة الطويلة فيها، لشغل الوظائف المهمة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثالث: تعويض الموارد البشرية

11. يحتاج البنك الى معلومات تفصيلية أكثر عن عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجر والراتب بموضوعية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

12. يمتلك البنك معلومات كافية عن مستويات انجاز العاملين لمهامهم بما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة الجزئية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

13. يعتمد البنك المعلومات التي يوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

14. يهتم البنك بتحديث نظام تعويضاتها استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

15. يستخدم البنك المعلومات التي يحصل عليها من مسوحات الأجور/ الرواتب، لغرض تحديد معدلات المكافآت، ومستويات الرواتب فيها أسوة بالبنوك المنافسة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

16. يشعر البنك بالرضا عن نتائج استخدام الحاسوب، لغرض تنفيذ نظام التعويضات

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الرابع: تدريب وتطوير الموارد البشرية

17. يهتم البنك بإشراك العاملين في دورات تدريبية؛ لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

18. تمكن البنك من إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

19. يتوفر لدى البنك معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

20. يؤمن البنك إن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

21. هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

22. تشعر إدارة البنك إن نتائج استخدام الحاسوب في نشاط التدريب والتطوير مرضية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الخامس: تقويم أداء الموارد البشرية

23. إن البنك يعتمد على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

24. إن المعلومات التي يمتلكها البنك عن أداء العاملين في الماضي ليست كافية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

25. يحتاج البنك إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي؛ لغرض تطبيق نظام تقويم العاملين بفاعلية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

26. يهتم البنك بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

27. يشجع البنك الإبداع لدى عامليه ويكافئهم عليها

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

28. تشعر إدارة البنك بالرضا عن نتائج استخدام الحاسوب؛ لغرض تنفيذ نشاط تقويم أداء العاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

الجزء الثالث

رأس المال الفكري البشري

البعد الأول: الاستقطاب

29. يستخدم البنك العاملین الذين يمتلكون مهارات وخبرات كافية في مجال التخطيط والتنظيم والرقابة لشغل المناصب الإدارية المهمة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

30. يستخدم البنك العاملین من ذوي المهارات الفنية والتقنية في مجالات الأعمال المختلفة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

31. يمتلك البنك نظم معلومات موارد بشرية تمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه من غيره من البنوك المنافسة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثاني: الصناعة

32. يهتم البنك بالأفكار والمعالجات التي يقترحها العاملون المتميزون؛ لمعالجة مشكلات العمل

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

33. يمتلك البنك شبكة لإدارة تقنيات معلومات الموارد البشرية المحوسبة تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بالموارد البشرية بكفاءة وفعالية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

34. يهتم البنك بأراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلا تهم في تقديم خدمات جديدة وإجراء تحسينات على الخدمات المقدمة إليهم والاستغناء عن غير المعقول منها

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثالث: التنشيط

35. عادة ما يشجع البنك روح الإبداع والابتكار لدى عامليه

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

36. يشجع البنك إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين؛ لاستثمار طاقاتهم الفكرية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

37. يحتضن البنك الموظفين الذين يبتعدون عن الرتابة في تنفيذ الأعمال

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الرابع: المحافظة

38. يؤمن البنك بأن البيئة الخارجية تفرز أنواع مختلفة من التقادم بسبب سرعة الابتكارات المتلاحقة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

39. يراعي البنك رغبة الموظف وقدرته في الأداء عند توزيع الأعمال

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

40. يحافظ البنك على المكانة الاجتماعية للموظفين من ذوي القدرات المتميزة أينما تكون مواقعهم الوظيفية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

الجزء الرابع الميزة التنافسية

البعد الأول: قيادة الكلفة

41. يحقق نظام معلومات الموارد البشرية المعتمد في البنك مساهمة جوهرية في تخفيض تكاليف تقديم الخدمات البنكية للعملاء

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

42. يسعى البنك الى العمل من أجل تخفيض الخدمات البنكية كافة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

43. يميل البنك الى دعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف للخدمات البنكية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثاني: التمايز

44. يحقق نظام معلومات الموارد البشرية مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للبنك من خلال تحقيق "التمايز" في تقديم الخدمات البنكية التي ينفرد بها البنك عن سائر البنوك

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

45. يسعى البنك الى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية والفنية العالية التي تسهم في تقديم خدمات بنكية بنوعية عالية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

46. يسعى البنك الى استخدام التقنيات المتطورة الملائمة؛ لتقديم خدماته البنكية بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

البعد الثالث: الإبداع

47. يحقق نظام معلومات الموارد البشرية للبنك مساهمة جوهرية في تحقيق الميزة التنافسية الخاصة بالإبداع من خلال توسيع آفاق التطور والتجديد في الخدمات البنكية

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

48. يساهم نظام معلومات الموارد البشرية للبنك بالاستجابة السريعة للفرص والتهديدات التي تواجه البنك من خلال استغلال الكفاءات الجوهرية للعاملين

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

49. يستخدم البنك تطبيقات الحاسوب والبرامج الجاهزة التي تساعد على ابتكار طرق وأساليب جديدة تختلف عن البنوك المنافسة

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

ملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ. د. ياسر العدوان	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
2	أ. د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
3	أ. د. كامل المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا
4	د. طاهر الغالبي	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الاردنية
5	وائل إدريس	إدارة أعمال	جامعة فيلادلفيا