

# دور نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة السورية (الإدارة المركزية)

الدكتور حيان محمد بركات \*

الدكتور جميل صالح عيسى \*\*

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة التي تربط بين نظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية، حيث تناول نظم معلومات الموارد البشرية كُبعد واحد، بينما تم تناول تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد (العامل) وعلى مستوى المنظمة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث وُزعت على عينة مكونة من 50 عاملاً في وزارة الاتصالات والتقانة، تم استرجاع 46 استبانة، كان منها 40 استبانة قابلة للتحليل، وتم التأكد من ثبات المقياس من خلال معامل ألفا كرونباخ.

ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث استخدم الباحثان الإحصاءات الوصفية، واختبار الفروق لعينة واحدة one sample t test، بالإضافة إلى اختبار بيرسون لاختبار الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها:

1. تتوفر لدى وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية نظم معلومات الموارد البشرية المطلوبة.

\*مدرس - المعهد الوطني للإدارة العامة - دمشق - سورية.

\*\* مدرس - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية.

2. تقوم الموارد البشرية العاملة في وزارة الاتصالات والتقانة – الإدارة المركزية بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بها.
3. هناك دور فعال لنُظْم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد وكذلك على مستوى المنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** نُظْم معلومات الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، وزارة الاتصالات والتقانة.

# The Role of Human Resources Information Systems in Career Path Planning

A field study in Syrian Ministry of  
Communications & Technology - Central  
Administration

**Dr. Hayyan Barakat\***

**Dr. Jamil Essa\*\***

## Abstract

This study aimed to analyze the relationship between human resources information systems and career path planning in the Ministry of Communications & Technology - Central Administration, as human resources information systems were examined as one dimension, while career path planning was examined at the individual (employee) level and organization level. The questionnaire was relied on as a tool for collecting information, as it was distributed to a sample of 50 employees in the Ministry of Communications & Technology. 46 questionnaires were retrieved, 40 of them were analyzable, and the stability of the scale was confirmed by the Alpha Cronbach coefficient.

In order to test the hypotheses, appropriate statistical methods were used, as the researchers used descriptive statistics, one sample t test, in addition to Pearson test to test the linear correlation

---

\* Assistant Professor, National Institute of Administration, Damascus, Syria.

\*\* Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

between the study variables. Through testing the hypotheses, a number of results were reached, including:

1. Human resources information systems are available in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration.
2. The working Human Resources in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration plan its own career path.
3. There is an efficient role of the Human Resources information systems in the Ministry of Communications and Technology - Central Administration in planning the career path on the individual level as well as the organization level.

**Keywords:** human resources information systems, career path planning, the Ministry of Communications & Technology.

## أولاً: مقدمة:

مع التطور المتنامي لدور وأهمية الموارد البشرية، كأحد أهم الأصول والموارد التي تعتمد عليها المنظمة، وخصوصاً في ظل الندرة النسبية في المورد البشري كماً ونوعاً، لذلك تحولت الكثير من المنظمات والموارد البشرية العاملة فيها إلى تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوازن بين إمكانياتها ومقدراتها من جهة، والطلب والعرض في سوق العمل من جهة أخرى، لذلك كان لزاماً على المنظمات باختلاف توجهاتها وقطاعاتها أن تسعى إلى الأساليب والآليات التي تساعد في تخطيط المسار الوظيفي، ولطالما كانت المعلومة هي الأساس الذي تُبنى عليه أي خطة، كان لا بد من الاعتماد على نُظم المعلومات ولا سيما الخاصة بالموارد البشرية كركيزة أساس في قاعدة البيانات والمعارف التي يتم الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي، ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تحليل العلاقة التي تربط بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

1. دراسة (غدير وعيسى، 2017) بعنوان: تقييم فعالية نُظم معلومات الموارد

البشرية المستخدمة في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. [16]

الهدف من الدراسة تقييم مدى فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين من خلال ثلاث أبعاد رئيسة هي (جودة المعلومات، رضا المستخدم، وحماية النُظم).

تمّ اختبار الفرضيات من خلال تحليل البيانات الأولية التي تمّ جمعها عن طريقة استبانة وزعت على عيّنة ميسرة من العاملين في مجال الموارد البشرية بلغت 55 مفردة، وتجاوز معامل ألف كرونباخ 0.843، واستخدم في التحليل الاحصائي اختبار T ستيوديننت لعيّنة واحدة بمساعدة برنامج Spss الاحصائي إصدار 20.

توصّلت الدراسة إلى انخفاض فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين، حيث أظهرت آراء العيّنة ميلاً إلى عدم الرضا عن جودة المعلومات

الناجمة عن هذه النُظْم وكذلك في درجة الرضا عن استخدامه وعدم قبول مستوى الحماية المرافق له.

2. دراسة (زاوي وآخرون، 2020) بعنوان: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. [11]

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مستوى استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين والارتباط والانحدار.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تشير إلى أن استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة جاء بمستوى ضعيف، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والتوظيف وتقييم أداء الموارد البشرية، في حين يوجد علاقة ارتباط معنوية موجبة ضعيفة بين كل من نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ قرار تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Mahasneh, 2016) بعنوان:

**Impact of Human Resources Information Systems on the Efficiency of Employees Performance at Health Organizations in Jeddah Region. [22]**

أثر نُظْم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين بالمنظمات الصحية في منطقة جدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة وتأثير نُظْم معلومات الموارد البشرية من حيث المخرجات (الدقة، الكمية، التوقيت، المرونة) على كفاءة أداء العاملين في القطاع الصحي في منطقة جدة، بالإضافة إلى اكتشاف مدى أهمية هذه المتغيرات في المنظمات

الصحية محل الدراسة، تمّ تطوير استبانة وتوزيعها على 120 موظفاً، وتمّ إعادة وتحليل 103 استبانة صحيحة وموثوقة منها.

تشير النتائج إلى التأثير الاحصائي المعنوي لنظم معلومات الموارد البشرية على كفاءة أداء الموظف، كما بينت الدراسة أن جميع الارتباطات كانت ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية وكفاءة أداء الموظف، وأن الارتباطات جاءت بينهما بدرجات متفاوتة، وفي ضوء النتائج تمّ تقديم بعض التوصيات.

## 2. دراسة (Menant et al., 2021) بعنوان:

### **The Application of Acceptance Models to Human Resource Information Systems: A Literature Review. [23]**

تطبيق نماذج القبول على نظم معلومات الموارد البشرية: مراجعة أدبية.

مع التطور التكنولوجي المتسارع، ودخول تكنولوجيا المعلومات في بيئة الأعمال الإدارية، صار لزاماً على المنظمات العمل على توفير كافة المتطلبات اللازمة لقبول هذه التكنولوجيا، والعمل على تخفيف وإزالة معوقات تطبيقها، لذلك عملت هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة أدبية شاملة لكافة الدراسات والأبحاث التي تناولت معوقات قبول تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات، وهدفت هذه الدراسة إلى مراجعة فعالية نماذج TAM و UTAUT الكلاسيكية المستخدمة بشكل شائع في تقييم قبول التقنيات الجديدة في منظمات الأعمال، ولتحديد المتغيرات المضافة إلى هذه النماذج للتنبؤ بشكل أفضل بقبول HRIS من قبل الموظفين. كما سلّطت هذه الدراسة الضوء على أهمية العلاقة بين الإنسان والآلة والمنظمة للمساهمة في فهم وقبول نظام معلومات الموارد البشرية في البيئات المهنية.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال مراجعة حوالي 20 دراسة أكاديمية من تاريخ 2013 إلى 2021 تناولت موضوع الدراسة ولا سيما النموذجين المذكورين.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تطوير هذه النماذج من خلال تحديث المتغيرات التي تشير إلى الخصائص التكنولوجية (الأمان ووقت استجابة النظام وجودة البيانات المطبقة في النظام)، والمتغيرات التنظيمية (الدور المتوقع لقسم الموارد البشرية).

### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها المتغير المستقل "نُظْم معلومات الموارد البشرية"، كما تتفق مع دراسة "غدير وعيسى" كونها تمّت في سورية وعلى قطاع خدمي ومع دراسة "Mahasneh" التي تمّت في قطاع خدمي أيضا. أما من ناحية الاختلاف فتختلف هذه الدراسة كون المتغير التابع في هذه الدراسة هو تخطيط المسار الوظيفي بينما تنوّع المتغير التابع في الدراسات السابقة واكتفى بعضها بتقييم فعالية نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبّق في الجهة المدروسة كما تنوعت الدول التي أُجريت بها هذه الدراسات.

### ثالثا: مشكلة الدراسة:

من خلال مقابلة عينة استطلاعية من العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية شملت 23 مفردة، وسؤالهم عن الدور الوظيفي الذي يقومون به في الوقت الحالي، وخططهم المستقبلية وطموحهم الوظيفي، وحالة الاستقرار الوظيفي، وإمكانية التطور والانتقال والترقية، لاحظ الباحثان وجود تفاوت في إجابات الأفراد حول مستويات تخطيط المسار الوظيفي فيما بين مفردات العينة، مما جعل من تخطيط المسار الوظيفي في البيئة المدروسة حالة إشكالية تستحق الدراسة والبحث، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وأدبيات البحث التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، وجد الباحثان دوراً ممكناً لنُظْم معلومات الموارد البشرية في المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي، ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة السورية - الإدارة المركزية؟

ويتفرع عنها التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى تخطيط المسار الوظيفي الذي تقوم به الموارد البشرية العاملة في بيئة التطبيق؟
- ما مدى توقّر نُظْم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

- هل توجد علاقة بين توفّر نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في بيئة التطبيق؟

رابعاً: فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤلات البحث تمّ صياغة الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى نُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.
- لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.
- لا توجد علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد مستوى نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.
- تحديد العلاقة التي تربط بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي (على مستوى الأفراد، على مستوى المنظمة) في وزارة الاتصالات والتقانة- الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

سادساً: أهمية الدراسة:

تقسم أهمية الدراسة إلى:

– **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة من أهمية الموضوع المدروس، حيث تشكل نُظْم المعلومات الإدارية ومن بينها نُظْم معلومات الموارد البشرية واحدة من المفاهيم والمواضيع الأكاديمية التي لاقت اهتماماً كبيراً من قِبَل الباحثين في الآونة الأخيرة، كما يمثل تخطيط المسار الوظيفي واحداً من أهم الاستراتيجيات التي يُمكن الاعتماد عليها سواء في الحفاظ على مواردها البشرية من جهة، أو تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية بحدّ ذاتها، بالإضافة إلى افتقار المكتبة العربية ولا سيما السورية للأبحاث الأكاديمية التي درست العلاقة بين هذين المتغيرين.

– **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية في النتائج والتوصيات التي تمّ الوصول إليها من خلال هذه الدراسة والتي يُمكن – في حال الأخذ بها من قِبَل الجهات المعنية – أن تسهم في تحسين وتطوير وتنمية الموارد البشرية وزيادة كفاءتها ونتاجيتها سواء على المستوى الوظيفي أو على المستوى التنظيمي.

#### سابعاً: حدود الدراسة:

– **الحدود الزمانية:** النصف الثاني من عام 2021

– **الحدود المكانية:** وزارة الاتصالات والتقانة – الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية.

#### ثامناً: التعريفات الإجرائية

– **نُظْم معلومات الموارد البشرية:** "مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، والتحليل والاستفادة من أنشطة إدارة الموارد البشرية". [16] (غدير وعيسى، 2017، ص 227)

– **تخطيط المسار الوظيفي:** "هو مجموعة من الأنشطة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من جهة، وعاتق الفرد من جهة أخرى، التي يتم من خلالها إعداد الفرد لمراحل وظيفية مختلفة، وتحديد المهارات، والكفاءات المطلوبة بما

يحقق الانسجام، والتوافق بين أهداف الفرد، والمنظمة، وتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة". [15] (علي ديب، 2015، ص 112)

### الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم نُظْم معلومات الموارد البشرية

يُعرّف نُظْم المعلومات بأنه: مجموعة الأفراد، والتجهيزات، والإجراءات، والبرمجيات، وقواعد البيانات، يعمل يدوياً أو ميكانيكياً أو ألياً على جمع المعلومات وتخمينها ومعالجتها ومن ثم بثها للمستفيدين" [21] (هزايمة، 2013، ص 168)

أما بالنسبة لنُظْم معلومات الموارد البشرية فقد ظهرت عدة تعاريف من بينها: "بيان مفصل للوظائف والمهارات المتوفرة في أي منظمة، فضلاً على أنه مجموعة من الأدوات والوسائل الإدارية التي تُمكن المسؤولين من تحديد أهداف استخدام الموارد البشرية المتاحة للمنظمة". [8] (جبيرات، 2012، ص 269)

وعرّف بأنه "نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه في تحقيق أهداف المنظمة". [13] (الطائي والعبادي، 2015، ص 206)

كما عرّف بأنه: "هو النظام الذي ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب". [18] (كسرى، ايصولاح، 2013، ص 192)

كما يُعرّف بأنه "نظام يهدف إلى توفير المعلومات أمام المستفيدين، بغية رفع كفاءة الأفراد والوظائف والمساهمة في تحقيق فعالية التنظيم جراء وجود مكونات منظمة ومتفاعلة تتمثل في المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات والتغذية المرتدة مع تأثيرات البيئة الداخلية والخارج". [1] (باسيمان وآخرون، 2019، ص 30)

ومنه يمكن تعريف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه: تلك الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية التي تركز في بناءها على الحاسب الآلي من الناحية الفنية والتطبيقية، والتي يُمكن أن تساعد إدارة الموارد البشرية في أداء مهامها ووظائفها

واستراتيجياتها من خلال توفير المعلومات المطلوبة بالجودة المثلى والتي تساعد متخذ القرار في ترشيد قراراته بالدرجة المثلى.

ثانياً: أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية

تظهر أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية من خلال عدة نقاط يمكن ذكر أهمها وفقاً لما يأتي: [7] (تواتي، 2013، ص 67)

– إن توافر نظام معلومات للموارد البشرية يُمكن إدارة الموارد البشرية فيها وكذلك باقي الأقسام في المنظمة من الحصول على المعلومات الصحيحة والمتكاملة عن جميع العاملين فيها.

– يُمكن نظام معلومات الموارد البشرية من معرفة حاجات ورغبات العاملين في المنظمة.

– توجيه الموارد البشرية في المنظمة بما يحقّق الاستخدام الأمثل لها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.

– يُوفّر معايير يمكن استخدامها في الرقابة على الأفراد وتحديد الأجور أو الحوافز وفقاً لمستويات الأداء، وهذا ما ينعكس على الروح المعنوية لديهم وبالتالي على المنظمة ككل من خلال زيادة الإنتاج.

ويمكن القول أن نُظْم معلومات الموارد البشرية تكتسب أهميتها من الدور الوظيفي الذي يُمكن أن تساعد في إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وتنفيذ سياساتها واستراتيجياتها.

ثالثاً: أهداف نُظْم معلومات الموارد البشرية

إن تطبيق المنظّمات لنُظْم معلومات الموارد البشرية يحقّق لها مجموعة من الأهداف يمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية: [10] (زاوي وتومي، 2015، ص 228)

1. إعداد خطط واستراتيجيات المنافسة للمنظمة.
2. التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية.

4. يساهم نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
  5. يساهم في تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية المطبقة في المنظمة.
  6. إعداد التقارير المرتبطة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.
  7. تقديم الدعم لإدارة الأنشطة اليومية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة كتسجيل ساعات العمل والإجازات والغيابات.
- ويمكن تلخيص أهداف نُظْم معلومات الموارد البشرية في توفير المعلومة بالجودة المطلوبة بما يساعد متخذ القرار في الوصول إلى القرارات المثلى فيما يتعلق بوظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.
- رابعا: متطلبات نجاح نُظْم معلومات الموارد البشرية

حتى يحقق نظام معلومات الموارد البشرية الغاية التي من أجله تمّ وضعه لا بد من توفر عدة متطلبات ومن أهمّ هذه المتطلبات ما يأتي: [3] (بن شويحة، 2016، 185)

1. الشروط الإدارية
  - الدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
  - المشاركة من قِبل الإدارات الأخرى في إعداد وتصميم نُظْم معلومات الموارد البشرية.
  - يجب أن تكون مصادر البيانات موحدّة بالإضافة إلى ضرورة تبسيط الإجراءات المرتبطة بتخزينها وتداولها.
  - تحديد احتياجات الإدارة الأخرى.
  - الاهتمام بتأمين قنوات اتصال فعّالة وتثقيف مختلف العاملين حول أهمية هذا النظام بما يخلق مناخا ملائما لتطبيقه.
2. الشروط الفنية والاقتصادية:
  - توفّر الإمكانيات الفنية والإدارية لدى الفريق المكلف بتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

- إتاحة الوقت الكافي لتصميم النظام.
- توفير البرمجيات الضرورية لعمل النظام.
- التأكد من درجة الأمان العالية التي يضمنها النظام المستخدم.
- مراقبة مدخلات البرنامج من خلال مواقع التحكم المركزية.

#### خامسا: مكونات نُظْم معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من ستة عناصر أساس وهي المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية العكسية، الذاكرة، التحكم، ويمكن توضيحها وفق الآتي:

[2] (بلاغماس، 2017، ص 57)

1. المدخلات: وهي البيانات المرتبطة بالموظفين والوظائف وتتمثل بالآتي:

- بيانات الموظفين.
- بيانات الوظائف.
- بيانات إدارية.
- بيانات سوق العمل.

2. العمليات: يقوم النظام بمعالجة البيانات من خلال تحليلها وترتيبها وتنسيقها حسب الاحتياجات، ومن ثم تخزينها تمهيدا للاستخدام المستقبلي عند الضرورة، ويمكن تلخيص هذه العمليات وفق الآتي:

- تسجيل وتخزين البيانات.
- تدقيق وتحديث البيانات.
- تحليل وتفسير النتائج.

3. المخرجات: في هذه المرحلة يتم الحصول على المعلومات، وعادة ما تشتمل مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية على الآتي:

- بيانات ومعلومات عن الموظفين.
- بيانات ومعلومات عن أوضاع العاملين السابقة والحالية.
- بيانات عن العمليات الإدارية (تخطيط، تعيين، تقويم...)

4. التغذية العكسية: وهي عبارة عن معلومات حول كيفية سير العمليات بما يسمح بمتابعة التغيرات في سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يُمكن من معالجة المشكلات التي قد تعيق فاعلية استخدام هذا النظام.
5. التحكم: أي التحكم بسير الخطوات كما هو محدد لها بما يكفل التنبه عند حدوث أي عطل أو خطأ في مجريات البرنامج أو في البيانات المدخلة.
6. الذاكرة: وفيه تخزن مدخلات ومخرجات النظام.

#### سادسا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يُعرّف المسار الوظيفي بأنه "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية" [9] (ديسلر، 2012، ص 354) كما يعرف بأنه: "التتابع في الخبرة العملية للفرد عبر الزمن" [6] (بوزورين، 2018، ص 55) من التعاريف الأخرى: "مجموعة متوالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، أو أنه تاريخ الشخص الوظيفي أي جميع الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منه". [7] (بن عابد، عيساني، 2018، ص 242) أما تخطيط المسار الوظيفي فيُعرّف بأنه: "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساس هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل". [17] (الفضيل، يحيوي، 2016، ص 119)

ويعرف أيضا: "هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عاموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي". [20] (مناصرية وآخرون، 2020، ص 69) ويمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي هي حالة تكاملية بين أهداف المنظمة من جهة، ومصالح الموارد البشرية من جهة أخرى، بحيث تلتقي وتتقاطع هذه الاهداف في نقطة تمثل خطة المسار الوظيفي للمورد البشري.

### سابعاً: الانعكاسات الإيجابية لتخطيط المسارات الوظيفية

يمكن تحديد أهم الانعكاسات الإيجابية التي يحققها تخطيط المسارات الوظيفية بالنقاط الآتية: [14] (عقيلي، 2005، 547)

- إن تخطيط المسار الوظيفي وما يوفره من فرص ترقية وتقدم وظيفي للعاملين يُعدّ وسيلة محفّزة للموارد البشرية بهدف تحقيق طموحاتهم، حيث سيسعى هؤلاء العاملون للعمل بجد بهدف الحصول على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، كما تشجع هذه المسارات الوظيفية الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير معارفهم بشكل مستمر بهدف الوصول إلى وظائف أعلى كون كل وظيفة على المسار الوظيفي للعامل يشترط لشغلها متطلبات معيّنة من المهارات والمعارف، وبالتالي من لا يطور نفسه ويسعى لتعلم واكتساب مهارات جديدة ستصبح مهاراته ومعارفه متقدمة مع الزمن وبالتالي لن تكون لديه فرصة لشغل مراكز وظيفية أعلى في المستقبل.
- إن تخطيط المسارات الوظيفية يحقق رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي والعمل في المنظمة، وهذا ما يعد أداة استقطاب لجذب الموارد البشرية المؤهلة والتي ترغب قبّل التقدم لأي وظيفة معرفة فرص التقدم المستقبلي التي تتيحها لهم هذه الوظيفة.
- يُعدّ تخطيط المسارات الوظيفية وما توفره من اكتساب مهارات جديدة وأداء أعمال متنوعة في المنظمة أداة تساهم في تحقيق درجات رضا عالية لدى العاملين ويعزز من ولائهم وشعورهم بالانتماء للمنظمة بما ينعكس إيجاباً على تخفيض معدل دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، كون هذه المنظمة تحقق لهم طموحاتهم الوظيفية.
- إنّ المسارات الوظيفية تمثل الأساس الذي يرسم وفقاً له استراتيجية التدريب والتنمية في المنظمة، حيث تشكل متطلبات شغل وظيفة ما حاجات تدريبية مستقبلية يجب على المنظمة تغطيتها من خلال استراتيجية التدريب.

– إنَّ العمل الجاد الذي يبذله الموظفون بهدف تحقيق طموحاتهم الوظيفية على المسارات الوظيفية التي تتيحها المنظمة لهم، وكذلك الاستراتيجيات التدريبية التي تعدها المنظمة والتي تمكنهم من شغل هذه الوظائف، وما ينتج عن ذلك من رفع معنوياتهم ودرجة رضا عالية، سوف يؤدي على المدى الطويل إلى ارتفاع في إنتاجية المنظمة وزيادة في فاعليتها.

ويمكن تلخيص انعكاسات تخطيط المسار الوظيفي بأنها تتمثل في تحقيق المنظمة لمصالحها في الحفاظ على موردها البشري من جهة، وإشباع حاجات ورغبات الموارد البشرية في التطور والنمو والاستقرار الوظيفي من جهة الأفراد.

#### ثامنا: استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

- تُوجد استخدامات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي في مجالات متنوعة، يمكن ذكر أهم هذه الاستخدامات بالنقاط الآتية: [5] (بو حديد ويحياوي، 2014 ص 256)
- **إعداد القيادات الإدارية:** إن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في اكتشاف القيادات الإدارية المستقبلية بهدف تدريبها وتنمية قدراتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتولي مسؤولياتها عند الحاجة إليها بما يضمن استمرارية واستقرار عمل المنظمة.
- **الترقية والنقل:** عند توفر خطة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين تصبح قرارات الترقية والنقل أفقياً أو رأسياً مبنية على أسس واحتياجات واضحة وبطرق علمية محددة مسبقاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية في العمل.
- **الإحلال الوظيفي:** إن النجاح في تنفيذ برنامج الإحلال الوظيفي في المنظمة يتطلب وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للعاملين الذين يثبتون مهارات وقدرات عالية، ومن دون وجود هذه الخطة يصبح برنامج الإحلال الوظيفي عملاً عشوائياً يؤثر سلباً على استقرار المنظمة.
- **وظيفة التدريب:** إنَّ خطة المسار الوظيفي توضح التدرج الوظيفي للأعمال وبالتالي احتياجات العامل خلال كل مرحلة على مساره الوظيفي لطبيعة البرامج

التدريبية التي تزيد من مهاراته وتمكّنه بشكل أكبر من القيام بالأعمال الجديدة التي سوف تُوكل إليه.

- **تقدير التكاليف:** إن وجود خطة للمسار الوظيفي يمكّن المنظمة من تقدير مجموعة من التكاليف التي سوف يتوجّب على المنظمة دفعها مستقبلا على سبيل المثال تكاليف التدريب والحوافز والمكافآت والأجور.
- **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تتعرض المنظمة للكثير من المتغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتشريعات الحكومية وغيرها، هذه التغيرات تلزم المنظمة على إحداث تعديلات في الوظائف ومتطلبات الأداء، وهذا ما يُمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسارات الوظيفية والتي تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة هذه التغيرات.
- **رفع مستوى الرضا وتحقيق طموحات الموظفين:** من خلال العمل في وظائف تحقّق طموحاتهم وهذا ما يساهم في زيادة رضاهم، والمنظمة التي تقوم بتخطيط المسار الوظيفي تُمكن العاملين من معرفة الوظائف التي يمكن أن يشغلوها خلال وجودهم في المنظمة.

#### تاسعا: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

تُعدّ مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد نفسه والمنظمة التي يعمل بها، والتخطيط الناجح يتطلب تضافرا لجهود كلا الطرفين، ويُمكن توضيح دور كل منهما وفق الآتي:

1. مسؤولية الفرد: ويُمكن ذكر أهمّها بالنقاط الآتية: [19] (كفافي، 2017،

ص 345)

- تحديد طموحاته وغاياته المستقبلية.
- تحديد قدراته واهتماماته الشخصية.
- تقييمه للفرص المتاحة مستقبلا لدى المنظمة أو خارجها.
- ملاحظة أيّة تغيّرات في الاهتمامات والغايات لديه حسب تتابع مراحل حياته في المنظمة.

2. مسؤولية المنظمة: ويُمكن ذكر أهمها بالنقاط الآتية: [12] (زبار، 2017، ص 104)

- توفير وظائف ذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.
- توفير برامج تدريب وتأهيل بهدف إعداد الموارد البشرية في المنظمة لشغل وظائف أعلى في السلم الوظيفي.
- التقويم الدوري والمستمر لمستويات أداء الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى إمكانية تطويرها من أجل تحمّل مسؤوليات أكبر مستقبلاً.
- الدعم والتأييد المستمرين للموارد البشرية بما يحقّق التغيير المطلوب في النمط السلوكي لها والذي يؤهلها للتقدم في المنظمة.
- تشجيع الموارد البشرية بما يحقّق الدافع لديها لتحقيق التنمية الذاتية والتخطيط لتطوير مستقبلها الوظيفي.

ومنه يُمكن التأكيد على أنّ تخطيط المسار الوظيفي عملية لا يُمكن أن تتمّ من جهة واحدة، سواء من جهة المنظمة على حدة أو من جهة الأفراد وحدهم، بل هي عملية مشتركة ومتكاملة بين جميع الأطراف للوصول على خطة مشتركة للمسار الوظيفي.

#### المناقشة والنتائج

#### أولاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للتفكير، كما تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة، والتي تمّ من خلالها تحديد متغيرات وأبعاد الدراسة، وصياغة الفرضيات. كما تمّ الاعتماد على أسلوب التحليل الاحصائي من أجل تحليل البيانات التي تمّ جمعها من خلال استبانة موزعة على عيّنة الدراسة، واختبار هذه البيانات باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة ومن بينها اختبار ستيودينت لعينة واحدة، واختبار بيرسون، بالإضافة إلى مجموعة من مقاييس التشكّات والنزعة المركزية، وقد اعتمد الباحثان في ذلك على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS بالإصدار رقم /25/.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية بمختلف المستويات الإدارية.
- عينة الدراسة: قام الباحثان بأخذ عينة ميسرة من العاملين شملت 50 مفردة، تمّ استرجاع 46 استبانة، كان منها 40 استبانة قابلة للتحليل، حيث تمّ الاعتماد على العينة الميسرة نتيجة صعوبة حصر العاملين في الإدارة المركزية نتيجة إمكانية تنقلهم بين الإدارات المختلفة بالإضافة إلى شمولية المتغير المستقل وتقرُّب قياسه لدى كافة العاملين، وكذلك المتغير التابع ولا سيما بعد مسؤولية الإدارة الذي تتشابه وتتماثل فيه من حيث التطبيق على كافة العاملين.

ثالثاً: أداة الدراسة: اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث قُسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين: الأول يتناول المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، والقسم الثاني يتناول أبعاد ومتغيرات الدراسة على الشكل الآتي:

- المتغير المستقل: نُظْم معلومات الموارد البشرية، وتمّ التعامل معه على أساس محور واحد، وتناول هذا المحور 9 عبارات
- المتغير التابع: تخطيط المسار الوظيفي، وقد تمّ تناوله على أساس بُعدين هما:
  - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد: تمّ قياسه باستخدام 7 عبارات
  - تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة: تمّ قياسه باستخدام 7 عبارات

واعتمد الباحثان على مقياس لايكرت الخماسي، حيث اعتمد الباحثان على التدريجات وفق الشكل الآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

رابعاً: ثبات المقياس:

اعتمد الباحثان على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وكانت النتائج وفق الجدول رقم (1):

الجدول رقم (1) قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
نُظْم معلومات الموارد البشرية	9	0.855
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	7	0.874
تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	7	0.899
الاستبانة	23	0.927

من الجدول (1) كانت قيمة ألفا كرونباخ التي تخص كل محور من محاور الاستبانة، بالإضافة إلى قيمة ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبانة أكبر من 0.7 مما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى حذف أي عبارة من عبارات المقياس.

#### خامسا: الإحصائيات الوصفية:

#### 1. الإحصائيات الوصفية لمتغير نُظْم معلومات الموارد البشرية:

الجدول رقم (2) الإحصائيات الوصفية لمتغير نُظْم معلومات الموارد البشرية

Std. De	Mean	N	العبارة
0.92819	3.4000	40	يحظى نُظْم الموارد البشرية في المنظمة بالدعم المادي والمعنوي من قبل الإدارة العليا
0.92508	3.3750	40	تتم المشاركة من قِبل الإدارات الأخرى في إعداد وتصميم نُظْم معلومات الموارد البشرية.
0.80024	3.2250	40	يعتمد نُظْم معلومات الموارد البشرية في المنظمة على مصادر بيانات موحدة.
1.08338	3.4250	40	هناك اهتمام من قِبل المنظمة بتتقيف العاملين حول أهمية نُظْم معلومات الموارد البشرية
0.79097	3.2000	40	يوفر نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة المعلومات الضرورية لمتّخذي القرار.
1.05125	3.3500	40	تتوفر في المنظمة البرمجيات الضرورية لعمل نُظْم معلومات الموارد البشرية.

دور نُظْم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

1.02250	3.3250	40	يمتاز نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة بسهولة الاستخدام من قبل العاملين.	7
0.9323	3.050	40	يمتاز نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة بدرجة أمان عالية.	8
1.05612	3.2500	40	يوفر نُظْم معلومات الموارد البشرية المطبق في المنظمة إمكانية تحديث بياناته بشكل دائم	9
3.2889			متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (2) كانت قيم متوسط إجابات أفراد العيّنة عن عبارات محور نُظْم معلومات الموارد البشرية جميعها أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي كان متوسط إجابات العيّنة عن المحور يساوي 3.2889 وهو أكبر من متوسط الحياد /3/.

## 2. الإحصائيات الوصفية لتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

الجدول رقم (3) الإحصائيات الوصفية لبعء تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد

Std. De	Mean	N	العبارة	
1.00766	3.4000	40	أقوم بالتقييم الذاتي لمستويات القدرات والمهارات التي أمتلكها	1
0.79703	3.6750	40	أحدد الأهداف الوظيفية التي أسعى لتحقيقها.	2
0.75064	3.2750	40	أحدد الفرص الوظيفية التي تنتجها المنظمة.	3
0.95943	3.4500	40	أحدد المهارات المطلوبة لشغل الوظائف التي أرغب بها في المنظمة.	4
0.81019	3.9000	40	أسعى بشكل دائم للحصول على مؤهلات أعلى.	5
0.71208	3.8250	40	أسعى بشكل دائم لاجتياز برامج تدريبية متعددة	6
0.92819	3.4000	40	أقيم بشكل دائم خطط المسار الوظيفي الخاصة بي.	7
3.5607			متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (3) كان متوسط إجابات أفراد العيّنة عن عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد جميعها أكبر من متوسط الحياد وكانت قيمة متوسط الإجابات عن المحور المذكور تساوي 3.5607، وهو أكبر من متوسط الحياد /3/.

### 3. الإحصائيات الوصفية لُبعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة:

الجدول رقم (4) الإحصائيات الوصفية لُبعد تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

Std. De	Mean	N	العبارة	
0.93883	2.8750	40	توفّر المنظمة معلومات كافية حول المسار الوظيفي لكل وظيفة في المنظمة.	1
1.00639	2.7500	40	يوجد لدى المنظمة نظام واضح لتخطيط المسارات الوظيفية للعاملين لديها.	2
1.05125	2.8500	40	توفّر المنظمة لعاملها فرصا عادلة للترقية والتقدم الوظيفي	3
0.88289	3.2000	40	تطبق المنظمة برامج تدريبية تساهم في تنمية المسارات الوظيفية للعاملين.	4
0.90263	2.8250	40	يوجد ارتباط في المنظمة بين نتائج تقييم الأداء وتطوير المسار الوظيفي للعاملين.	5
0.80024	2.9750	40	تسعى المنظمة لإحداث التغيير المطلوب في سلوكيات العاملين بما يؤهلهم للتقدم الوظيفي.	6
0.94428	2.9250	40	تشجع المنظمة مواردها البشرية على التطوير الذاتي لأنفسهم.	7
2.9143			متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/ من الجدول (4) كان متوسط إجابات أفراد العينة عن عبارات محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة جميعها أقل من /3/، باستثناء العبارة /4/، حيث كانت قيم متوسط الإجابة /3.2/، وبالتالي كان متوسط إجابات أفراد العينة على المحور تساوي 2.9143، وهو أصغر من متوسط الحياد /3/.

سادسا: اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب.

الجدول (5) احصائيات الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	40	3.2889	0.65362	0.10335

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/

الجدول (6) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	2.79 5	39	0.008	0.28889	0.0798	0.4979

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ **spss** بالإصدار رقم /25/

من الجدول (6) كانت قيمة sig تساوي 0.008 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن محور نُظْم معلومات الموارد البشرية ومتوسط الحياد (3)، وبالتالي إمكانية الاخذ بالمتوسط 3 كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (5) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور نُظْم معلومات الموارد البشرية تساوي 3.2889 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول أن العينة تميل إلى الموافقة على توفر نُظْم معلومات موارد بشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن مستوى تخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية والمستوى المطلوب، ويتفرع عنها:

1. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة عن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد والمستوى المطلوب

الجدول (7) احصائيات الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	40	3.5607	0.64814	0.10248

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /20/

الجدول (8) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	5.471	39	0.000	0.56071	0.3534	0.7680

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

من الجدول (8) كانت قيمة sig تساوي 0.000 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد ومتوسط المقياس، وبالتالي إمكانية الأخذ بمتوسط الحياد كأساس للمقارنة.

ومن الجدول (7) كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد تساوي 3.5607 وهي أكبر من متوسط الحياد /3/، وبالتالي يمكن القول إن العينة تميل إلى الموافقة على توفّر دور كافٍ للأفراد العاملين في تخطيط المسار الوظيفي وذلك في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية.

2. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن تخطيط المسار الوظيفي

على مستوى المنظمة والمستوى المطلوب

الجدول (9) احصائيات الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	40	2.9143	0.73828	0.11673

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

الجدول (10) اختبار T لعينة واحدة للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثانية

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	-0.734-	39	0.467	-0.08571-	-0.3218-	0.1504

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ spss بالإصدار رقم /25/

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.467 مما يعني قبول فرضية العدم التي تقول لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العينة عن محور تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة والمستوى المطلوب.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين نُظْم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية في الجمهورية العربية السورية، ويتفرع عنها:

1. لا توجد علاقة معنوية بين نُظْم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار

الوظيفي على مستوى الفرد في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية.

الجدول (11) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الثالثة

Correlations		
	متوسط نُظْم معلومات الموارد البشرية	متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد
متوسط نُظْم معلومات	Pearson Correlation	1
		.509**

الموارد البشرية	Sig. (2-tailed)		.001
	N	40	40
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد	Pearson Correlation	.509**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (11) كانت قيمة sig تساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد، وكانت قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.509 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

2. لا توجد علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار

الوظيفي على مستوى المنظمة في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارة المركزية.

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون للفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الثالثة

Correlations			
		متوسط نُظم معلومات الموارد البشرية	متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة
متوسط نُظم معلومات الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.662**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
متوسط تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة	Pearson Correlation	.662**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ *spss* بالإصدار رقم /25/ من الجدول (12) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين نُظم معلومات الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، وكانت قيمة

معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.662 بإشارة موجبة مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

1. تتوفر لدى وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية نظم معلومات الموارد البشرية المطلوبة.
2. تقوم الموارد البشرية العاملة في وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية بتخطيط المسار الوظيفي الخاص بها.
3. تؤدي وزارة الاتصالات والتقانة - الإدارة المركزية دوراً فعالاً في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.
4. هناك دور فعال لنُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى الفرد.
5. هناك دور فعال لنُظم معلومات الموارد البشرية في وزارة الاتصالات والتقانة الإدارية المركزية في تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

1. يوصي الباحثان إدارة المنظمة بالسعي للمحافظة على المستويات الجيدة من نُظم معلومات الموارد البشرية المتوفر لديها.
2. من المفيد للمنظمة أن تعمل على توفير نظام واضح لتخطيط المسارات الوظيفية ومعلومات كافية للعاملين حول المسارات الوظيفية الخاصة بكل وظيفة في المنظمة.
3. يوصي الباحثان المنظمة أن تعمل على توفير فرص الترقية في وظائفها بشكل متكافئ وعادل لجميع العاملين.
4. من الحيد لإدارة المنظمة أن تقوم بالربط بين نتائج تقييم الأداء الفردي الذي تجريه للعاملين لديها وتطوير المسار الوظيفي لهم.

5. من المفيد لإدارة المنظمة أن تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في سلوكيات العاملين وتشجيعهم على التطوير الذاتي لأنفسهم بما يؤهلهم للتقدم الوظيفي.
6. بوصي الباحثان إدارة المنظمة بأن تستفيد بشكل أكبر من نظم معلومات الموارد البشرية المتوفرة لديها في تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين لديها.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. باسيمان، عبد الملك، شنيني، حسين، محجر، ياسين. 2019، تقييم مستوى رصد معلومات رأس المال البشرية باستخدام نُظْم معلومات الموارد البشرية: دراسة ميدانية لبعض فنادق ولاية ورقلة الجزائر. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (11)، العدد (1)، ص 27-42.
2. بلاغماس، بركة. 2017، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد (3)، العدد (9)، الجزء الأول، ص 48-65.
3. بن شويحة، بشير. 2016، واقع تطبيق نُظْم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية. المجلد (2)، العدد (1)، ص 183-192.
4. بن عابد، فاطمة. عيساني، نور الدين. 2018، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، المجلد (12)، عدد (2)، ص 241-251.
5. بو حديد، ليلي. يحياوي، الهام. 2014، دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة. مجلة الحقيقة، المجلد (13)، العدد (4)، ص 251-288.
6. بوزورين، فيروز. 2018، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (13)، العدد (4)، ص 53-77.
7. تواتي، إدريس. 2013، نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة. المجلد (17)، العدد (1) ص 61-92.
8. جبيرات، سناء. 2012، نحو تحقيق القيمة الاستراتيجية لنُظْم معلومات الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (6)، العدد (2)، ص 267-292.

9. ديسلر، جاري. 2012، إدارة الموارد البشرية. دار المريخ للنشر، الرياض، الطبعة الخامسة، ص 614.
10. زاوي، صورية. تومي، ميلود. 2015، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية. أبحاث اقتصادية وإدارية. المجلد (9)، العدد (1)، ص 225-241.
11. زاوي، صورية، موسى، سهام، خالدي، فراح. 2020، استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية: عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة. مجلة التكامل الاقتصادي. المجلد (8)، العدد (4)، ص 181-195.
12. زبار، نانو. 2017، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي. مجلة وحدة البحث والتنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (12)، العدد (2)، ص 96-125.
13. الطائي، يوسف حليم. العبادي، هاشم فوزي. 2015، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 416.
14. عقيلي، عمر وصفي. 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، طبعة أولى، ص 624.
15. علي ديب، كنده، 2015، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (37)، العدد (3)، ص 105-123
16. غدير، باسم غدير، عيسى، جميل. 2017، تقييم فعالية نُظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة في جامعة تشرين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (39)، العدد (6)، ص 224-241.

17. الفضيل، رتيمي. يحياوي، رابح. 2016، تخطيط المسار الوظيفي بين الفرد والمنظمة. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. المجلد (2)، العدد (7)، ص 118-126.
18. كسرى، مسعود. ايصولاح، زهية. 2013، تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد (17)، العدد (6)، ص 189-202.
19. كفاي، ايمان مصطفى. 2017، تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، المجلد (12)، العدد (12)، ص 321-381.
20. مناصرية، رشيدة. رجم، خالد، أسعيد، حدة. 2020، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (12)، العدد (5)، ص 67-88.
21. هزايمة، أديب محمد حسن. 2013، أثر أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء في القطاع البنكي. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 26، عدد (95)، ص 163-179.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

22. MAHASNEH M., SULTAN M., 2016- Impact of Human Resources Information Systems on the Efficiency of Employees Performance at Health Organizations in Jeddah Region. International Journal of Current Research in Multidisciplinary, Vol. (1) Issue (2), June, PP 39-51.
23. MENANT L., GILIBERT D. SAUVEZON C., 2021- The Application of Acceptance Models to Human Resource Information Systems: A Literature Review. Human-Media Interaction, a section of the journal Frontiers in Psychology, Vol. (12), May, PP 1-14.